服装设计师创业指南

[美] 玛丽·吉尔海厄 著
姜宗彦 陈长美 刘红娜 等译

The Fashion Design Survival Guide

...der's Look at ...
...ming and Running
Your Own Fashion Business

中国纺织出版社

服装设计师创业指南

[美]玛丽·吉尔海厄 著

姜宗彦 陈长美 刘红娜 等译

中国纺织出版社

内 容 提 要

服装设计师并不总是被鲜花、模特、聚光灯簇拥在红地毯上。卸下所有的光环，所谓的成功之路就是一条充满荆棘的路。本书旨在帮助时装设计师成功地创立和经营自己的品牌或企业。书中多以正在商海沉浮的设计师为例，希望读者可以从中获取他们渴望得到的一些知识和启示。

The Fashion Designer Survival Guide
Mary Gehlhar
©2005 by Dearbore Trade Publishing ISBN 0793198992
本书中文简体版经 Dearborn Trade Publishing 授权，由中国纺织出版社独家出版发行。本书内容未经出版者书面许可，不得以任何方式或任何手段复制、转载或刊登。
著作权合同登记号：图字 01－2005－263

图书在版编目(CIP)数据

服装设计师创业指南/（美）吉尔海厄著；姜宗彦等译．—北京：中国纺织出版社，2006.8
ISBN 7－5064－3951－4
Ⅰ.服… Ⅱ.①吉…②姜… Ⅲ.服装—设计—艺术家—生平事迹—世界 Ⅳ.K815.72
中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 078958 号

翻译：姜宗彦 陈长美 刘红娜 刘 晶 刘 嘉 宋 花 尹彩红 刘 璐 彭 沫 马 琳 任邯丽

策划编辑：邱 莉 责任印制：初全贵

中国纺织出版社出版发行
地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027
邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231
http://www.c-textilep.com
E-mail：faxing@c-textilep.com
三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销
2006 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
开本：787×1092 1/16 印张：17.75
字数：198 千字 印数：1—5000 定价：29.80 元
ISBN 7－5064－3951－4/F·0711

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

目　录

第一章　创业之前 …… (3)

一、面对现实 …… (3)

二、生于忧患 …… (12)

第二章　基础的基础 …… (17)

一、创业计划 …… (17)

二、计划要素 …… (18)

第三章　资金 …… (33)

一、资金预算 …… (33)

二、资金筹措 …… (39)

第四章　产品研发 …… (57)

一、客户定位 …… (57)

二、设计理念 …… (58)

三、流行趋势 …… (59)

四、产品系列 …… (60)

五、经典产品 …… (62)

六、质量标准 …… (62)

七、价格与价值 …… (63)

八、市场推广与时装展示 …… (64)

第五章　时装面料与其他材料 …… (67)
一、以学为先 …… (67)
二、选购中要解决的问题 …… (68)
三、成本核算 …… (71)
四、寻找供货商 …… (74)
五、下订单 …… (79)

第六章　产品生产 …… (87)
一、生产计划 …… (87)
二、样品制作 …… (90)
三、选定工厂 …… (100)
四、生产管理 …… (113)
五、工厂管理 …… (118)

第七章　市场开发和品牌推广 …… (125)
一、自己品牌的代理人 …… (125)
二、媒体和市场推广 …… (126)
三、设计师和产品简介 …… (134)

第八章　销售 …… (141)
一、销售的资金环境 …… (141)
二、销售地点的选择 …… (148)
三、销售到商店去 …… (159)
四、与商家会面 …… (163)
五、订单 …… (166)
六、回收货款 …… (176)

七、顾客服务和销售支持 …… (179)
八、谁来销售产品 …… (187)
九、展销会 …… (195)

第九章　媒体和公关 …… (203)
一、公关背景 …… (203)
二、公关策略 …… (205)
三、谁来负责公关 …… (218)

第十章　时装表演 …… (223)
一、秀还是不秀 …… (223)
二、举办一场时装秀 …… (227)

第十一章　版权和侵权 …… (249)
一、相关法律 …… (250)
二、被侵权的时候应该怎样做 …… (254)
三、忠告 …… (255)

第十二章　扩展业务 …… (259)
一、特许经营 …… (259)
二、二线产品 …… (261)
三、合伙经营/咨询 …… (262)
四、投资人和合伙人 …… (263)

资源 …… (265)

跋

我很早就学会一件很重要的事，那就是开口问问题，开口寻求帮助。

玛丽·吉尔海厄（Mary Gehlhar）的《服装设计师创业指南》正好可以回答你应该问自己的一些问题。她在这本书中写了很多服装设计师的创业经历，包括他们的成功经验，以及遇到的困难。更重要的是，她还在本书提出了很多建议。这对一个设计师而言，在准备涉足服装产业前，是大有裨益的。而清晰地了解时尚杂志编辑、生产厂商、零售商、银行以及律师的想法，可以很容易地在将来获得他们的帮助和支持。

有了这本书，无论是初涉商场还是历练多年的设计师，都将对自己事业的远景有更深入的理解。

充满激情，全身投入，而且要够精明，够聪慧！

泽克·波森

（Zac Posen）

美国著名时装设计师

作者序

做一名独立的时装设计师是一件非常令人向往的事，尤其在一个总是寻找新面孔的行业里。但是如今时装变化很快，早已不是卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）或贝特西·约翰逊（Betsey Johnson）创业的年代了。通过 GEN ART，我在过去的几年中，与很多时装设计师一起工作，他们一直在努力成为设计师兼企业家。我看到了他们每天真实的拼争，其中一些非常有才华的人最终无奈退出，当然也有很多成功的例子，然而最多的是挣扎于商海的起起落落。

可以帮助那些想自创品牌的设计师的资源很少。服装学校只是教你款式、面料和流行趋势的预测。从那里学到的知识可以帮助你成为一名成功的首席设计师，在学校甚至有那些关于如何记账和撰写商业计划的课程，但是经营自己的品牌和公司就是另一回事了。

这本书的目的就是要帮助设计师成功地创立和经营自己的企业，从那些正在创业的设计师身上获取成功的经验，并学会处理各种问题。在撰写这本书的过程中，我接触到 80 多名设计师和时装界各个领域的专家。通过与这些既有创新精神，又有商业头脑的人交谈，我获得了大量非常有价值的信息。而在批销商的办公室、编辑室、纺织厂、服装加工厂以及金融机构，也有一群热情的人们希望为新一代设计师提供帮助。

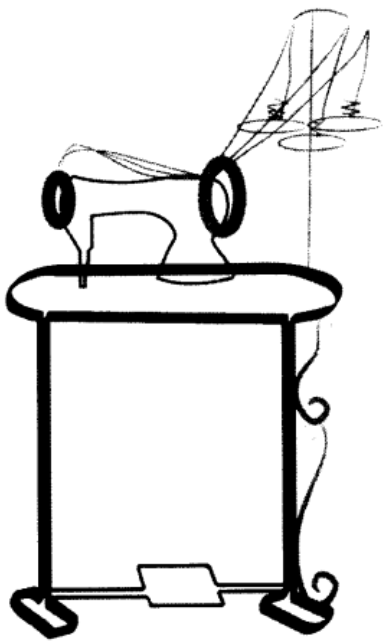
这本书就是要摘下时装界的光环，在呈现其艰辛一面的同时

奉上有用的知识和有效的方法以战胜困难。这是一本关于时装界生存之道的书。书中没有甜言蜜语，不总是你喜欢看到的。但是不该为一些真相而沮丧。记住，知识就是力量！

这本书主要针对那些在时装业打拼不到5年的设计师，但对那些在业界已经奋斗多年的设计师来说，也可能获益良多，毕竟它可以帮助你提高成功的几率。

玛丽·吉尔海厄

(Mary Gehlhar)



第一章　创业之前

一、面对现实

人们总是渴望有新的设计师出现。每年，他们都会对新发掘出来的人才投入极大的兴趣、热情和支持。商店和杂志竞相寻找以求第一个发现新的设计师。顾客们厌倦了各大品牌推出的、看上去有些千篇一律的时装，转而寻找能让他们在众人之中脱颖而出的时装。互联网让时尚走进千家万户；而电视，作为时尚的推进者，更会不甘示弱地积极满足人们的猎奇心理。

所有这些都为新人的成功创造了机会，当然也充满了挑战。越来越多的人被吸引到这个看上去光彩夺目、众星云集的行业，其中还有很多名人。而大品牌也在争强做大，大众零售商，比如Target宣布已经占据了服装市场的大份额。媒体和批销商也在传达种种信息，并不断给新人施压，希望他们立刻变得家喻户晓。荣·弗拉西（Ron Frasch），Saks Fifth Avenue的主要批发商说："我们这一行有这样一个习惯，那就是过分渲染那么几个正在冉冉升起的新星。我们可能比你自己更快地毁掉你。"这里是诱人的，但也是危险的。

为了帮助你成功地站上这个舞台，我们不得不剥去那迷人的外衣——T型舞台、红地毯上的名人，和圣巴斯特游艇上的设计师。我无意给你们泼冷水，但是时装生意也是生意。它实际上就是做衣服卖衣服的。

媒体和批销商也在传达种种信息，并不断给新人施压，希望他们立刻变得家喻户晓。我们这一行有这样一个习惯，那就是过分渲染那么几个正在冉冉升起的新星。我们可能比你自己更快地毁掉你。

志向远大的设计师进入时装界就一定要独具匠心，有所创意。没有商业运作的时装一文不值。即使卡尔·拉格菲尔德（Karl Lagerfeld）也说过："时装就是你所穿的那些东西，而不应该是那些在T型舞台上展示创意的东西。销售时装没有什么不好的。"

没有商业运作的时装一文不值。"时装就是你所穿的那些东西，而不应该是那些在T型舞台上展示创意的东西。销售时装没有什么不好的。"

设计师伊萨克·米兹拉里（Isaac Mizrahi）谈到自己的事业时，也说："我过去想我的工作就是每6个月给朋友和模特设计出一款新颖的、前卫的、让人叫绝的时装。"但"现在他专注于如何把自己的时装卖给一般的妇女，而且要卖得好。"

设计师需要在创作和生意之间找到平衡点——两者都要有生存和发展的空间。说自己是有创意的设计师，但却不能做生意，这只能是一句无意义的话。在生意场上打拼本身也是非常有创造性的。在没有适当的资源或经验时，设计师应自己寻求有效的办法以促销产品。安迪·荷华（Andy Warhol）（译者注：波普艺术的开创者）说："优秀的生意经是最好的艺术。"

设计师需要在创作和生意之间找到平衡点——两者都要有生存和发展的空间。

（一）魅力何在

如果你干这行，只是为了出名，还是算了吧。时装界需要勤奋工作、训练有素、毅力和激情。没有成功的法则或秘诀，设计师要向他人学习，但要走出自己的路。

设计师要向他人学习，但要走出自己的路。

人们都很容易沉浸在拥有一个企业的兴奋中，但是事情并不像看上去那么容易。根据美国中小企业管理局（Small Business Administration）的统计，有50%多的小企业在它们投资运作的第一年就以失败告终，95%的企业第五年就走到了尽头。FINANCO（纽约一家投资银行）的主席吉尔伯特·哈里森（Gilbert Harrison）说，开创一个小型的时装企业更困难，只有不到1%的企业

获得成功。他用做演员比喻时装业，“有多少人去好莱坞想当明星，但最后只是一个端盘子的服务生?”

一些设计师，包括达瑞·K（Darry K），约翰·巴特莱特（John Bartlett）和伊萨克·米兹拉里（Isaac Mizrahi），他们都在几年前自己创业，却又回到了起点，不得不重新开始。约翰·加里安诺（John Galliano）和麦克尔·考思（Michael Kors）是已经有过破产经历的设计师中的两位。

不过不要沮丧，但一定要认识到创业之路是艰难的，而不会是一帆风顺的。当问到在创业时什么是他们感触最深的时候，设计师马修·莫甘（Matthew Morgan）和亚里桑多·波蒂（Allessandro Poddi）说：“那真是太艰苦了，每一个环节，从面料、产品、销售到现金回流都要亲力亲为。”诚实地评估一下，自己是否适合独闯天地。不是每一个人都愿意做一个企业经营者，摆在面前的有很多现实问题。

1. 花费超过你的预算

在被问到“自创天地最困难的事情是什么”时，大多数设计师的回答都是“资金”。事实上，设计师柯南·达夫蒂（Keanan Duffty）说：“不管你的预算是多少，结果总要再乘以 10。”你必须事先确认自己是否有足够的资金来启动整件事情，不管你是否愿意和有这样的能力，你总要艰苦几年，斤斤计较每一分钱，还要向每一个人支付他们应得的款项，除了你自己。

2. 你的生活和工作将被紧紧地捆绑在一起

设计师一周工作 7 天，每天工作 12 个小时或是更多，没有时间与朋友在一起，没有时间锻炼身体，没有时间度假。Duckie Brown 男装设计师丹尼尔·斯弗（Daniel Silver）也说：“那就是一种生活方式。”一个设计师应具备良好的体力和充沛的精力，

必须全力以赴地、充满激情地对待他的事业。Gunmetal Shoes 的设计师迈克尔·斯伯丁（Micheal Spaulding）说："最艰苦的是没日没夜地耗在这件事上。你总是很累，但是每个早晨你不得不起床，你不能累，你必须工作。"

3. 耗时多年

事业步入正轨需要 5 年或是更长的时间。许多设计师，在引起主流媒体注意、每个销售季节的销售额都有所增长、被社会当作成功典范时，实际上并不赢利。拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）从销售人员到时装界的大腕不是一蹴而就的。

4. 你用于设计的时间不会超过 10%

创业时，设计师要承担各种角色，要花费大量的时间用于各种文件、人员管理、货物运送，还要花时间走访工厂、服务客户、寄送样册、收集信息、追收货款。大多数年轻的设计师都要亲力亲为每件事。在他们学着处理这些事物后，只能有 5% ~ 10% 的时间用于设计。

5. 要自律、要进取

在为自己打工时，就不会有另一个声音督促你早晨要起床，做事要按时完成，或是要你优化自己的时间表。一个企业家必须要自己安排工作，制定每天的目标并全力以赴，确保每件事有条不紊地按进度进行。资金不够了，或是出现其他问题，你是不可以逃避的。

6. 要果断、要自信

这是生意。一个设计师不能畏畏缩缩，或是把它当成私事。设计师路易斯·弗戴德（Louis Verdad）说："一个企业经营者最困难的是要保持做人的两面性。在经营企业的时候你必须强悍，但是搞创作时又要求你非常感性和敏锐。"你必须充满斗志地与

那些加工厂老板、商店老板和批销人员周旋。你要给别人打电话去追账，要做非常强硬的、可能让别人不高兴的决策，还要学会说不。

7. 你只能依靠自己

独立就意味着每天都没有稳定的收入，也没有任何承诺和保证。尽管做一个老板听上去非常好，但实际上独闯天下可能非常孤单。你可能每天很多时候都是自己一个人，会感觉孤立无援。

8. 生意场可能有不尽如人意的地方

可能会有客人偷东西、商场不付货款、别人剽窃你的设计。一个有名的年轻设计师就发现在自己店里卖1500元的裙子，在隔壁店里以300元就可以买到。很不幸，这就是生意场。有时你必须站起来捍卫自己的利益，有时却只能是尽量挽回，比如，一位设计师，在走进一家大品牌时装公司的办公室后，发现自己设计的产品竟摆放在他们的展台上时，发脾气是没有任何实际意义的，他可以通过协商要求一定的补偿，最后就有可能让该时装公司拿出一笔资金资助他举办时装表演。

（二）到大公司应聘

自己创业并不是唯一的一条路。很多设计师就是因为总想着要独立而丧失了其他的机会。汤姆·福特（Tom Ford），尼古拉斯·加斯奎埃尔（Nicolas Ghesquiere）和海迪·斯力曼（Hedi Slimane）都是在为其他品牌工作时，又创造出了自己的品牌，但又不必操心公司管理。甚至卡尔·拉格菲尔德（Karl Lagerfeld），尽管他拥有自己的品牌，也还是在为夏奈尔（Chanel）工作。

（三）不要着急

很多年轻的设计师总是很匆忙地就开办了自己的时装企业，

他们没有足够的经验避免错误的发生，甚至在出现问题时也没有能力解决。耐心一点，不要着急。陈列室主人丹尼斯·威廉姆森（Denise Willianmson）说："许多设计师都想马上成功，但是你不得不慢慢地去做，而且是聪明地去做。"

碧姬·诺微克（Paige Novick）在手包行业已经做了十年。她的产品走进了她想要去的商场，而且成为一个很受人注目的品牌。尽管已经取得相当的成就，很多愿望也达成了，碧姬还是放弃了自己的企业，在一家拥有众多品牌代理的公司做总监，负责两个非常有名的时装品牌。她说，自己做最难的就是有资金的压力。即使已经做了十年，有时也只能刚持平，有时甚至亏损。"如果是自己的公司，压力相当大，因为你要应付很多事，设计只是一个事后的想法。而在这个新的岗位上，我可以全神贯注于创作，没有外界的打扰。我的设计也可以更好。"她有时也承认，有个老板是个挺麻烦的事，但这种管理结构也有它的好处。她可以设计更多的产品，而且可以设计得更快，而在自己创业时，很多琐碎的事她都要亲力亲为。"我原来就像是狱囚，"她说，"那时我对企业经营方面的事情非常焦虑，以至我行事非常谨慎。而现在为别人的牌子搞设计，我感觉很放松，可以充分发挥我创作的天分。"

爱好是一个非常有限的资源，你不应该很快地让它走到尽头。

爱好是一个非常有限的资源，你不应该很快地让它走到尽头。早早地把自己困在那里，债台高筑、错误一堆只会让你离成功越来越远。如果还没有准备好，你可以迟一些再开始。如果你真的是人才，就不会被埋没。

要认识到实际上你有很多机会，而不只是自己创业。设计师

休息一段时间，再回来，会表现得更出色。他们就是在经历了太多来自商场和媒体的磨难，才最终站起来。每个人都会犯错误，只要你有产品，有能力，有冲动，仍然会活跃在时装界的舞台上。

（四）本书最重要的忠告

先到其他的时装公司工作一段时间。不管我曾经说过多少次，或是引用过那些赞同这一观点人的话有多少次，再多说一次也不为过。在准备自己创业之前，每一个设计师都应该为其他设计师工作过几年。这是唯一的一个一再被提及的忠告，是业界各个领域的专家给那些想要创业的设计师的忠告。时装界本身就有学徒工的历史，在作学徒时学到的本领是终身受益的。CFDA 的执行总裁皮特·阿诺德（Peter Arnold）说："实际上，今天所有成功的设计师都曾为其他人工作过，学习经营企业的每个环节，然后才开始自立门户。"唐纳·卡伦（Donna Karan）为 Anne Klein 工作过，马克·雅格布斯（Marc Jacobs）为 Perry Ellis，罗德里格斯（Rodriguez）在 Donna Karan 和 Calvin Klein，卡尔·拉格菲尔德（Karl Lagerfeld）在 Balmain 、House of Patou、Chloe 和 Fendi。

尽管你很急于建立自己的时装企业，但一旦失败，你也没有机会再为别人工作。现在就到其他的公司去做，为自己的成功赢得更多机会。在一个服装加工厂的老板眼里，过去的设计师都为其他工作室工作过 10 年或是 20 年，然后才开始自立门户，自创品牌。而如今很多设计师却相反，先自己创业，三四年后，创业失败再到其他公司工作。

所谓"年轻"的设计师是指公司的年龄，而非设计师本人。

泽克·波森（Zac Posens）是例外，他们是少数的几个。为别人工作，可以有以下收获。

1. 知识

在为别人工作的时候，不要只是坐在那里，埋头设计。好好地利用去工厂的机会，参加纺织品展览会的机会，以及与样品和打板工人一起工作的机会，这都是获取技术、完善你个人技巧的绝好时机。要做一个积极的旁观者，一个成功的雇员。设计师德瑞克·兰姆（Derek Lam）为 Michael Kors 做了四年设计副总监，谈起这段经历，他说："在公司，我知道了定位客户的重要性、面料质量的重要性，还有很多别的东西，也体尝到做生意的快乐。"即使是一段不愉快的经历也是一笔财富，它告诉你应该做什么，不应该做什么。

2. 资金

为别人工作可以帮助自己赚取事业的启动资金。很多人都是因为没有足够的资金支持，而很快陷入瘫痪。Palmer Joes 的设计师凯瑟琳·琼斯（Kathyn Jones）在 Ralph Lauren 工作了 12 年，她的姐姐林迪（Lindy）在一家大公司工作了 18 年。她们一直在攒钱，直到觉得有足够的资金可以开始的时候才开始。如果你是这个行业的新人，你会犯很多错误，这样，成本会很高。最好还是利用为别人工作的机会多多学习，而有些人就正在为错误付出代价。

3. 关系

为别人工作可以帮助你建立关系，帮助你决定要相信谁，甚至挖掘出潜在的合作伙伴。男装品牌 Greige 就得到中国服装加工企业的支持，而这层关系是设计师克里斯（Chris）和考里（Cory）在为别的公司工作时建立起来的。过去的工作经历帮助

他们找到机会，并使他们在对方心中具有诚信。设计男装的道格拉斯·曼都（Douglas Mandel）建议："在这行业里要工作十年才能清楚地了解自己，然后再去找可以资助你的人。"在道格拉斯（Douglas）31 岁的时候，设计师约琴夫·阿帮德（Joseph Abboud）说他还是太年轻，不要开创自己的企业。而是应该继续为别人工作，然后找一个有实力的人来支持他。

4. 声誉

设计师杜瑞（Doo－Ri）没有太多强调自己经历。刚开始的时候，没有人知道她是谁。事实上，她为 Geoffrey Beene 已经工作了六年了，这使她具有很高的可信度，时尚杂志参加了她的第一次时装展示。辛西娅·斯丹佛（Cynthia Steffe）在她一开始创业的时候，就可以邀请到所有的顶级零售商，这是因为她为一家非常有名的公司做过设计，这家公司在各大商场做得都非常成功，所以连带着她也有着非常高的声誉。

以下是对时装界一些非常重要的总结。

1. 举足轻重的关系

时装界就建立在关系网上。你与金融界人士、加工厂老板、供货商、销售代表、批销商，以及编辑的互动关系决定了你的成功与否。时装界是个很小的圈子，每个人都可以和任何一个人谈话，消息传得非常快。在每一次与其他人互动中都可能蕴藏着机会。

2. 最好是保持风度

在忙忙碌碌而充满竞争的时装界，大腕们却总是一副呆板、老套的样子。有失风度的举止会带来很多麻烦，而不合时尚的穿着、谈吐也是失礼的表现。时装表演可以很晚才开始，但是如果你在与加工厂老板、买主或服饰制造商约会时迟到，就等于告诉

别人你比他们重要。

3. 听取每个人的意见

许多人，包括打板工人、销售人员、承包人和批销商都有相当丰富的知识和经历，可以使你从中受益。以一种开放的心态聆听他们的建议和指正，利用每一个机会多多学习。

4. 让每一扇门都为自己敞开

学会彬彬有礼地拒绝。你也许不是很喜欢现在与你合作的人——设计师、资助人、杂志社或是供货商，但在将来的某一天或许还会有合作的可能。年轻气盛只会把这些本来可以重新向你开放的大门紧紧关闭。如果有争议或是想结束一段合作关系，尽量友好地、以一种专业的态度来解决问题。做事要灵活，还要学会让步，但要建立在坚持自己利益的基础之上。如果有人索要10000元，而你的回复就应是5000元，生意就是要这样不断的谈判协商。

5. 朋友还是对手？

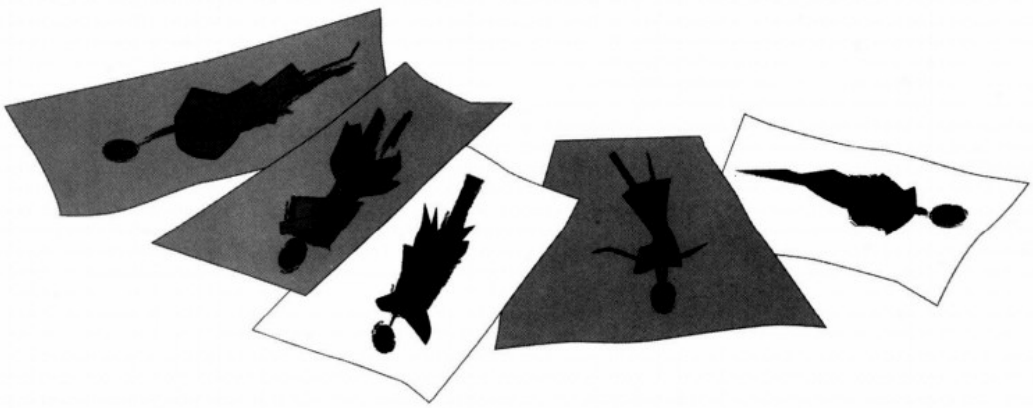
很明显，在时装界，设计师之间存在着竞争。大家都在做着同样的事情，互相都清楚是怎么回事。创造彼此见面的机会，比如在排队买纽扣时，或是在购买布料时。在贸易推广会上，隔着走廊也可以把自己介绍给其他设计师。你不需要分发你的名片，也不必期望其他设计师会与你分享他们的资源。但事实上，很多设计师愿意互相帮助，常常见面聊天，谈谈各自的心得和想法。你可以参与其中，至少可以扩大销售的机会，或是从彼此的错误中悟到一些有用的东西。

尽管有失败，但最后你会因为自己努力做了自己想做的事而快乐。

二、生于忧患

如果作为一个时装企业家对你很适合，就不要轻易灰心。鞋

的设计师克里斯汀·李（Kristen lee）说："尽管有失败，但最后你会因为自己努力做了自己想做的事而快乐。" Duckie Brown 的设计师史迪芬·考克思（Steven Cox）说："好的一面更多一些。不管什么样的问题，答案只有一个。"所以要全身心地投入，要相信自己，而且要有坚韧的决心，这样，你就可以进入下一章节了。



第二章　基础的基础

一、创业计划

在开始创业之前，你要知道自己的目标以及怎样做才能到达。陈列室主人格里格·米斯（Greg Mills）说："需要十分的激情和一份切实的计划。仔细想想你现在都有什么，然后如何从A到B，到K，直到Z。"一份详尽的计划可以使你真正开始时装人的梦想。计划中要有短期目标和长期目标，还有可以帮助你完成目标的、可操作的各个步骤。计划中有对市场机遇的判断、所需各方面资源的评估，以及对潜在供货商、批销商和投资人的各种准备工作。

需要十分的激情和一份切实的计划。仔细想想你现在都有什么，然后如何从A到B，到K，直到Z。

（一）亲自准备

可能花上一笔钱，就有人给你写出漂亮的计划书。把这件事交代给别人去做，主意的确不错——但是不要这么做！没有人比你更适合撰写自己公司发展的计划书，而你也会从中学到很多东西。仔细思考开业的每一个环节，这对创立公司并使之成功是大有裨益的。这个过程甚至比最后形成的那些文件更重要。通过它，你可以了解自己的长处和短处，帮助你预见问题和避免错误。

商业计划书一般15到20页，而事实上，对其篇幅并没有任何要求。商业计划书或简练，或正规，或繁复，都以你的想法为

基准。一旦完成计划书的撰写，最好让别人过目。与时装界的人，或非时装界但也是经营小企业的人一起聊聊自己的计划书。

（二）多花一些时间来准备

不能将准备商业计划书当作一份硬性工作来完成。事实上，它也是一种创造，你现在花费时间准备的是你日后工作和未来发展的基础。Gunmetal 的迈克尔·斯伯丁（Michael Spaulding）在创业前，用了 6 个月的时间撰写 100 页的商业计划书。在 GEN ART 举办的研讨会上，设计师珊迪·达拉尔（Sandy Dalal）说，他用了一年的时间准备商业计划书，研究细节问题、克服一些障碍。

二、计划要素

以下是商业计划书应包含的要素。

（一）纲要

纲要是计划书的开头部分，但你可以到最后再完成。纲要是对整个计划书的概况以及对第一个五年计划目标的概述。纲要应该涉及计划书各个部分的关键问题，清楚地表明你所需要的资源，以及如何索取和利用它们以达到企业盈利的目的。纲要部分要尽量写得富有吸引力。这是引起潜在投资者兴趣的关键部分。通过纲要，他们可以进行初步评估，并决定是否应该对你多了解一些。

（二）企业概述

概述是对自己创办的企业和开发的产品的介绍。首先从时装

业的一些背景入手，说明自己所开发产品的潜在市场。然后阐述企业结构，以及怎样适应整个产业的发展，包括批销、零售，或是一些习惯做法。还要特别讲解你的设计风格，是适合高端人群、大众消费者、一些特殊群体，或是与某一种重要的生活方式相吻合；描述自己产品的独特性，以便在市场竞争中与其他产品相区别；阐明自己的客户群以及应对策略，在哪一类型的商场销售自己的产品，运用怎样的公关和市场手段以吸引目标消费者。最后要对资金、加工厂，以及相关的时间表等问题做计划。

（三）营销计划

这是对自己产品的市场前景和机遇最重要的论述部分。

1. 市场分析

尽量以客户的数量和消费金额来评估和预测自己产品的细分市场。如果你的产品是男帽，那就研究一下每年男人要花多少钱购买帽子？一年当中，哪一个月帽子的销量最大？哪一个地区帽子的销量最大？如果你的产品是高档女鞋，就要知道在 2000 ~ 4000 美元销售价格范围内的鞋的销量是多少，而你又能占到其中的百分之几。

对自己的目标市场一定要务实。很多设计师都想设计时尚而高价位的时装，但事实上，这类产品的市场很小。追逐潮流的消费者多是年轻人，他们没有足够的钱去添置高档时装。与其紧盯一件上万元的裙子，不如把目标设定在那些竞争不激烈的市场，例如特体服装、孕妇装和新娘装，成功和赚钱的机会都要大一些。一个设计师应该可以为任何一个市场设计出有风格、有情趣的产品以满足市场的需求。

每一个市场都是独特的。例如，业内专家指出相对于女装，

做男装的难度就大一些，因为专营男装的商店都很小，可供设计的服装种类也很少，每个季节的销售指数都很难有提高。但是设计和生产都相对简单，因为你不必追赶潮流，设计一旦成型，每个季节都差不多。

在研究市场时，要了解生活方式的主要潮流，这与产品的研发有密切的关系。潮流趋向休闲，那么在大型服装市场上，那些低价位的产品会比较走俏，或是印有地域特色的T恤衫更容易卖得好。另外，不要忘记其他可能影响产品的因素。气候对大衣销售的影响非常大，游泳衣的设计师要多关注那些总是阳光明媚的地区，而在这些地区，帽子和手套的销售情况就很一般。

2. 目标客户

这里要着重阐述对目标客户的认识。目标客户的年龄、职业、收入、爱好，以及度假地点的选择等，还有他们会去什么地方购物？多长时间购物一次？是喜欢在打折的时候购物，还是花钱很随意？消费者可能会受到潮流的影响，也可能就专注于一些经典品牌。他们可能特别在意是否合身、是否舒服，是追求华贵，还是更关注品牌、新颖的款式，以及奢华的质地。对自己目标客户要有完整的认识，并要随时谨记。

3. 销售策略

销售目标应包括每一季产品的销售量和所占份额。解释定价策略时要包括预计销售量、预估每一季的销售增长率，以及你为实现这些设想而需要执行的每一个步骤。

（四）竞争对手分析

找出5～7个直接竞争对手，那些与你设计风格相同，目标市场接近的年轻设计师。还要找出3个非直接竞争对手（例如

Prada，Louis Vuitton）。研究他们进入时装界已经多长时间了，每年的销售量，他们在什么地方销售，谁在为他们代言产品，他们是怎么做市场营销的。并把他们各自的设计风格、价格、质量与自己的产品相比较，以便明确自身的优势和劣势。观察他们的待客之道，看看他们在哪些方面还没有满足顾客的需求。

（五）执行计划

执行计划中要包括每天业务正常运转的各种因素。例如员工安排、生产计划，还有销售支持等。

计划中还应提到一年要推出几个产品系列，每一个系列的生产计划，以及产品质量管理。关于承包商和供货商部分，要尽量详细。很显然，撰写计划费时费力，但对全面了解产品的生产过程有相当大的益处。

（六）财务分析和计划

现金流量管理和财务预算是企业生存的关键

有经验的设计师都认为现金流量管理和财务预算是企业生存的关键。财务报表可以说明企业的收支状况，以及最后是否有利润。报表上还可以看出你目前有多少钱，你需要多少钱，以及你要在哪些方面花钱。在编制计划书的财务状况部分，你需要一名会计或是财务专家的专业帮助，

1. 损益表

这是每月预计收入与支出的总结。收入包括销售收入和其他营业性收入，例如咨询或是佣金。支出包括生产和销售产品的固定成本和可变成本。固定成本是指那些不随生产量或销售量变化而变化的成本费用，例如设备、执照、许可证等；可变成本是指那些随生产量或销售量变化而变化的成本费用，例如面料、样

品、生产费用、运输费用、税款和销售支出。收入与支出的差额就是企业的毛利润。

2. 现金流量表

现金流量表对时装企业非常重要，因为它准确地反应了一个月内现金的流动情况。现金流量表可以告诉你某款项什么时候要支付，从哪里获得这笔资金去支付。在商业计划书中，现金流量表要做满一年；而在企业开始运转以后，就要每个月都做一次现金流量表。

3. 资产负债表

资产负债表是从损益表中摘取下来的，反应了一年内企业资产和负债的情况。资产包括现金、应收账款、库存和手上准备交的货，还有设备。负债包括应付账款、银行贷款、其他借款和税款。

企业性质

① 私人独资

这是最常见的一种小型的经济实体，可定义为“由一个可以独自承担相应责任的个体拥有和管理的经济实体。”如果有一个以上的人参与，就是合伙经营，没有协议，各合伙人承担各自的全部责任。这种情况下，不保护私人财产。如果有人起诉，起诉人有权力寻求赔偿，公司的财产和私人的财产都可以用作赔偿。

② 有限责任公司

这是最普遍的一种正式的经济实体。从技术上来说，它是合伙经营和股份公司的混合。经营结构上可以像私人独资或合伙经营那样，但私人财产受到保护。还有一种有限责任合伙的形式，但仅限于几种行业（通常是法律、财务和建筑）。

③ 股份有限公司

有两种形式的股份公司——C 股份公司和 S 股份公司。股份公司必须按照正规的手续和章程创立和运作。要选举董事会，每年要开董事会，董事会要有会议纪要，公司股票要上市——所有这些都适用，即使只有你一个股东。如果你做不到这些，你就不能享受成立股份公司所带来的好处。认真考虑股份公司的性质也是非常重要的。一个 C 股份公司，其股东要缴两次税，一方面股份公司要上缴所得税，另一方面股东要将分红作为税收收入再次申报个人所得税。事实上，有一些办法可以避免重复缴税。其中一个就是成立 S 股份公司，允许股东以股份公司的收入直接申报个人所得税，这样就可以解决两次缴税的问题。当然成立 S 股份公司的成本要多一些，但这种形式可能更符合公司运作的要求。

最好是与律师一起商讨公司的成立形式。除了以上的问题需要考虑，你的律师还会从以下几个方面考虑。

①成本

不只是考虑创立公司的成本，还要考虑公司日常运作的成本。一些公司每年都要向有关部门缴纳一定的费用，才能获得许可继续开业。

② 维护

有些企业需要认真填写有关记录表格以满足相关部门的要求。认真考虑自己是否愿意为这些事情花费精力和时间。

3. 税务

你选择的不同的公司形式，公司应缴的税款是不一样的。

4. 位置

你在不同地区注册登记，所享受的政策条件及各种费用是不一样的。

创办企业的建议

如果你是私人独资，而不是通过建立有限责任公司或股份公司的形式来创办企业，你个人就要为这个企业承担所有的责任。而这样的责任是应该尽量避免的。通过成立有限责任公司或股份公司来操作公司的业务，可以在很多问题上使你免于私人的责任。建议你成立有限责任公司，这是一种比较灵活的实体形式。在美国，成立一家有限责任公司一般在500美元以内，但是在纽约，在公司成立后，要在两份报纸上登载成立的消息。在曼哈顿，这样的声明一般在1500美元左右。成立股份公司一般也要在500美元，向你的财务人员咨询S股份公司的事宜，这种形式的股份公司可以合理节税。

（七）公司名称与商标

公司的名称应该与公司产品的商标保持一致，与公司的定位相吻合，而且可以吸引你的目标客户。公司的名称要有持久性，要给人恰如其分的感觉，不能让人有任何误解或是过于局限。用自己的名字作为公司的名称是很常见的做法，也比较可行，但要注意保护自己。

关于商标的几点建议

商标包括商品的名称和图标。不要把商标和你公司的名称混同。你仍有必要为自己的商标注册，即使商标与公司名称一样。在选用一个商标之前，应在懂得商标法的律师的帮助下，在计算机中搜索，如果搜索到与你准备注册的商标“十分接近”的商标，你就应该另选一个。如果备选的商标可行，你就应该到相关的部门进行登记注册。如果你的牌子正处于起步阶段，还要到日

后可能推广到的国家进行登记注册。一些人在时尚杂志上看到你的商标，会很快在他所在的国家登记。所以如果你没有办理在该国的相关登记，就不得不从这些人手中买回自己的商标，而且还是假设他们愿意卖出。

一旦选中自己要使用的商标，最好以个人的名义申请、注册和登记，然后在以协议的方式授权自己的公司使用，这份协议最好请有经验的律师起草。如果公司破产，你的债权人是不能拿走你的商标的，因为那是你个人的财产而不是公司的财产。

（八）合作伙伴

设计师和业内专家都认为，一些非常有才华的设计师之所以不成功就是因为没有找到一个很好的合作伙伴。设计师不都擅长经营，即便有这份天赋，要一个人面对所有的事也是相当困难的。大多数家族式设计工作室背后都有一个精明的商业合作伙伴。Yves Saint Laurent 是与皮埃尔·贝尔热（Pierre Berge）合作，Calvin Klein 与柏瑞·史瓦兹（Barry Schwartz）合作，Marc Jacobs 与罗伯特·杜菲（Robert Duffy）合作，Betsey Johnson 与香特尔·培根（Chantal Bacon）合作。

在业内寻找合作伙伴，尽量多地去接触每一个人。告诉他们，从律师到会计，再到供货商和客户，你正在寻找合作伙伴。很多时装公司的前任执行经理都对入伙创业初期的公司感兴趣。他们已经建立起了自己的信誉，想通过入伙还没有很高知名度的公司，为自己的事业寻找新的契机。尼科尔·米勒（Nicole Miller）的第一个合作伙伴就是她以前公司的老板。

事实上，合作伙伴不一定是经营高手。很多公司最开始都是由两个或更多非常有想法的人联手干起来的，他们彼此分担工作

压力和经营风险，互相激励，互补长短。当然，他们仍需要专业人士在经营方面的指导。

一旦选择了合作伙伴，就意味着放弃一些控制权，要与别人一起工作。工作压力可能毁掉一段友情，或是与家人的关系。最好找到律师起草合作协议，以法律的方式确定合作关系，明确每一个参与者的角色，谁在哪些问题上有最终决定的权力，利润怎样分配，如果有一方要解除合作关系应该怎样做。

不管是否有合作伙伴，你都要在圈内圈外建立起强有力的人际关系网络，主动结识其他设计师，专业的经营管理者和企业家，与时装生产厂家、公关公司和陈列室交往。如果碰到那些成功的设计师，就多多讨教；最好找一个能引领你事业的导师，多花时间与支持你的朋友和家人在一起。

（九）寻求专业人士的专业服务

一个好的团队是企业成功的基础，这个团队还要包括那些在各个领域都是专家级的顾问。在寻找法律、财务，或其他专业人士时，请别人推荐是最好的途径。不要以为与亲戚或朋友合作就万事大吉。你最喜欢的叔叔也许是法律专业毕业的，但事实上，你需要的是一个称职的法律顾问，而且要对小型时装企业有一定的经验。请其他设计师、会计、或银行家向你推荐有能力的人。安排一次会面，并多花时间与被推荐人在一起。第一次会面应该随意一些，问问他的背景和对时装的一些想法。他们要能用通俗易懂的语言清晰地表达自己的观点和看法，和一个可以与之自由交流的人在一起工作非常重要。

1. 法律问题

最初，很多人都因为成本问题不考虑聘请律师。这时候，你

就需要自己起草并书写每一份协议，在与别人沟通重要事宜时要通过电子邮件，重要的会谈要有记录。为了避免日后的纠纷，保存好所有的文字材料。

所有的协议都要认真阅读，如果发现有不清楚的术语，要及时问。设计师路易斯·弗戴德（Louis Verdad）警告说："在你还是新手的时候，一定要谨慎对待你要签署的所有文件。这时候，你很像刚孵化出来的小鸡，很容易因为过度兴奋或害怕而做出令自己日后后悔的事。"一份合同要列出双方所有的责任，特别注意有关纠纷解决的方式方法。尽量不要通过起诉的方式解决纠纷，因为这种方式既花钱，又费时间，而且也不能保证一定赢。不要忽略自己的直觉，如果对某个协议有不好的感觉，就别签字。

在你还是新手的时候，一定要谨慎对待你要签署的所有文件。

在很多情况下，从长远的角度上看，事先进行法律咨询可以节省开支、避免失误。律师可以帮助你创办公司、协调租赁事宜、获取执照和许可证、审阅合同和协议、处理版权问题、解决各种纠纷。另外要核查、监管法律咨询的相关费用，这也是一笔不小的费用。

2. 财务人员

细心地保存每一笔交易的所有记录，认真地记下现金流量、各种开支和库存是非常重要的。这些是将来上税的依据，也是做预算的基础，还可以检查公司的运行情况。

最初，设计师应该自己记账，而事实上有很多软件可以使这项工作变得容易一些。在美国，很多小型时装企业都用 QUICK BOOKS PRO，他们还提供相关的培训课程。而学校会教你使用其他各种财务软件。

如果你自己做不了，可以考虑请专人负责记账，一周只要工

作一两天。但是记住即使有会计专门负责，这也是你的职责之一。会计不知道是哪一种布料入库，也不知道这种布料用于何处，所以你应该亲自处理每一张货物清单。你还要亲自签写每一张支票以便了解资金流入和支出的状况。没有人愿意体味那种资金不翼而飞的感觉。

会计应该能够处理较大的财务问题，例如缴税、做薪金，以及编制年度财务报告。一个好的会计还可以在公司整体业务发展和规划方面提出建设性意见。他可以监管退料单、协助融资、促成谈判。设计师马尼·乔（Marni Joy）建议聘用那些熟悉小公司业务的会计，她自己公司的会计就几乎参与到她所有的业务中。

（十）保险

要记得为自己的财产、库存购买保险，以减少因火灾、水灾、偷盗，或是由于停电、罢工导致业务中断而引起的损失。另外，推荐责任保险以解决由产品或生产车间引起的伤害，甚至死亡等问题。

（十一）雇员

最初，设计师都是自己处理大部分的业务。但在某些方面，也需要帮手。首先可以考虑当地时装院校的实习生，但要记住实习生是想获取实践经验的学生，而不是免费的劳动力。要把每项工作之所以这么做的原因以及方式清楚地讲给实习生，帮助他们理解工作的实质以便最终胜任工作。记住，实习生在毕业后很有可能成为公司非常有价值的雇员，因为他很熟悉公司的做事风格，而你也已经有足够的时间和机会去了解他的技能和长处。

一旦公司有能力支付兼职或全职的雇员，你就可以考虑实习

生以外的人选。对大多数设计师来说，他们第一个雇员通常是助理，或是在业务方面，或是在设计系列产品方面。而再下一个雇员一般是生产主管，负责生产材料采购、生产以及管理海外工厂。最理想的是，有朋友或是专业人士为你推荐人才。在招聘时，要注重应聘人的技能和经历，还要向能够确认他们经历和技能的人进行核查。在小公司里，融洽的人际关系非常重要。聘用你欣赏的人，要想一想你是否愿意和你要聘用的人共度每天的大部分时光。所聘用的人对职业道德的理解应该与你相近，并且了解你的品牌风格、你的公司远景和目标。对聘用自己的朋友要格外小心，因为这可能使你做决策的环境变得复杂，也会影响自己在公司的权威，而最终会断送你与朋友之间的友情。

对聘用自己的朋友要格外小心，因为这可能使你做决策的环境变得复杂，也会影响自己在公司的权威，而最终会断送你与朋友之间的友情。

刚刚起步时，你所能提供的薪金待遇要像大品牌那样是不现实的。所以，要更突出在大公司所缺少的机会、多样性，以及决定权。向那些潜在的雇员强调小公司所提供的各种培训和机会，描述大家一起从零做起共同创建一份事业的愿景。

在你决定选用一个人时，要确保自己明白有关的招聘程序和相关事宜，以及其对公司资金方面的影响，还有就是对他许下的承诺。



第三章　资金

创办企业最现实的一个问题就是资金——筹措资金是非常困难的。事实上，在问到什么是创业最困难的问题时，Yoko Devereaux 的设计师安迪·萨热（Andy Salzer）回答说："每天试着不去想资金问题是最难做到的事。"不幸的是，许多有才华的设计师就是因为没有足够的资金支持而无奈退出，而那些平庸、甚至拙劣之作却在全球范围内大卖，也都是因为背后有雄厚资金的支持。

在创品牌的那几年，一般都是赔着钱做。随着业务的扩大，成本的增加，你甚至不能实现盈亏平衡，即收入与支出刚好抵消。例如，如果一个设计师销售价值 10 万元的时装，利润是 10%，也就是他可以赚到 1 万元。这不是在说薪水的问题，而是企业创利的问题。如果销售价值 20 万元的时装，他可能挣得再多一点。但是销售额到了 30 万元的时候，他却可能要赔一些，因为业务扩大了，他不得不聘用人员，反而增加了成本。

一、资金预算

很多设计师退出的一个重要原因就是没有足够的资金支持。通常，他们在资金方面过高地估计了自己的实力，所以不得不在开业不久即告停业，而且还要背上债务。如果欠缺资金，你可以也应该暂缓创业，直到资金充裕再启动。

你到底需要多少资金？这是一个很难回答的问题。各人的经济状况不一样，而且还取决于你的创业目标。Calvin Klein 1 万美元起家的故事非常有名，但那是 1968 年的事。举一些近期的例子，Tuleh 的启动资金是 22 万美元，Gunmetal 是 30 万美元。设计师德瑞克·兰姆（Derek Lam）在 2002 年自创品牌，启动资金为 38 万美元。尽管业界的专业人士建议 100 万到 500 万美元，但不要因此沮丧，很多人都是以少于专家提出的数额成功启动自己的事业的。蒂姆·莫尔（Tim Moore），Hilldun Corporation 业务发展总监建议你可以以 2.5 万美元开办女性时装企业。英格华（Ingwa），Melero 在 2001 年以 1 万美元创业，Twinkle 是做毛织物起家的，当时只有 900 美元。如果你的产品在市场上很快就有回应，那就需要更多的投资。Milly 在 2000 年 5 月以 10 万美元的投入创建了自己企业中最重要的那部分，但很快又投入 35 万美元，以满足第一年前 10 个月订单的生产需要，然后才实现了企业自身的周转。

设计师应该为企业创办和运作，例如生产、原材料、板式制作、运输和租房等做充分的资金计划，这份资金计划应该做到有资金回笼的时候。拟订一份非常现实的现金流量表，其中要涵盖每季的运作成本。有的人提议应该有至少可以支持 6 个月运作的资金，更多的人建议要有可以支持前 3 年企业运作的资金。曾经有一篇文章提到，“一名新手一年的成本是 25 万美元左右，还只是用于创作、展示、促销，而不包括实际生产和配送的费用。”

做一个最坏的打算，就像去拉斯维加斯一样，在开办企业之前，想一想你到底愿意赔进多少钱？许多设计师都在创建企业之前，为自己设定投资上限。设计师杜瑞·陈（Doo - Ri Chung）说她对自己开业一直都保持非常现实的态度，并理智地做出开业

时间的抉择，“如果我不能在5年之内赚到钱，我就退出。”

（一）现金流

作为小型时装企业失败的一个主要原因，现金流经常被各设计师、财经顾问和生产专家提及。每天的现金流出量很大，设备、房租、样书、邮费等等。而现金流入量却非常小，直到零售商开始支付货款，或是收到一笔贷款、一张资助人的支票，或是为他人设计所赚取的酬劳。目标很明确，那就是让现金的流入大于流出，但这不是说说就可以做到的。

为了管理现金流，你不仅要跟踪每一笔资金的使用，而且要对几个月后的现金流做出预算以便知道自己到底需要多少资金，以及从什么地方获取。即使在大公司，资金预算和持续跟踪现金流变化也是预防危机的唯一途径。正像艾丽娅·贝尔（Alicia Bell）说的，“你要随时随地了解资金的变化。”

（二）跟踪现金流

在时装界，现金流尤为重要，因为设计师在收取商店的货款前要为原材料和样品支付大量的现金。正像你在如下的情况中看到的，2006年末就要为2007年秋季服装支付各种款项，但到2007年的8月或9月也收不到货款，账期足足是9个月。而这时，你又要为2008年春季的服装做资金准备了。

2006年10月	开始为2007年秋季服装设计和订购相关衣料
2006年11月－12月	开始制作板式和样品
2007年1月	2007年秋季服装成型，制作样书，开始销售

2007 年 4 月	完成订单，购置原材料，开始生产
	购买 2008 年春季服装样品的原材料
2007 年 5 月	支付 2007 年秋季服装裁剪、缝纫、加工的费用
	准备 2008 年春季服装的制板和样品
2007 年 7 月	确定 2008 年春季服装
2007 年 8 月	为商场配送 2007 年秋季服装，接收货到付款的款项
2007 年 9 月	配送 9 月的订单

因为现金流的滞后，所以不是增加订单就可以获取更多的现金回流。订单越大，预先要支付的费用越高。作为一条重要的原则，你可以根据现有的资金将订单分成两次。例如，你目前有资金 5 万美元，可以支付价值 10 万美元订单的生产和配送，然后等着商场与你结清货款以便有资金投入下一个订单。但现在你手上有价值 20 万美元的订单，这时就要依据订单的重要程度来安排生产，先生产最重要的。然后打电话给其他客户，告诉他们你不能如期完成订单，询问可否延后交货日期或是将交货量减少。一旦第一批货生产配送结束，就可以很快获得资金开始第二批服装的生产。

如果你已确认订单，就试着和供货商商讨付款期限的问题。还有，获取商贩和承包商的支持对现金流会有很大的帮助。如果工厂可以给你一定的期限，30 或 60 天以后再支付衣料和其他原料的款项，而不是预先支付。这就像投资生意一样，如果你关注自己的现金流，就请工厂再给你 30 天的付款期，支付生产加工的费用，哪怕你为此付上一笔小小的费用或是为多出来的天数付额外的利息。

良好的信誉是沟通的钥匙。按时支付原料和生产费用，他们可能会给你折扣和付款期限的优惠，以及其他的灵活性。“每个人紧捂着自己的钱包，如果这时你按时结款，就会表现得与众不同，很快大家都会知道。”

从商场收款的策略也对现金流有很大的影响。要求预付押金或是货到付款，会使现金很快回笼。产品需求量是决定性的，如果有媒体报道产品，或是在商场畅销，那么批销商的付款就会灵活得多，甚至可以为正在生产的产品支付押金。

（三）从长计议

在制作第一个样品开始，就不对自己投资过多，尽可能保持较低水平的支出是非常重要的。控制成本是使自己的企业能够持久的重要因素。即使有 100 万美元的销售额，如果成本太高的话，也很难维持。所有挣来的钱还要投入到原料和生产中去。一个财务顾问告诫一个做男装生意的设计师：在没有达到 1000 万美元的销售额之前，不是真正地赚钱。当然，一个设计师也可以在有 50 万美元的销售额或更少时，就可以认为自己赚钱了，但前提是较低的管理费用、在家办公、没有其他雇员。赔钱的设计师往往一开始就聘请雇员、创建很多产品系列、巨额投资租用工作室或陈列室，还花费很多钱搞产品研发。

（四）创业要自律

一个设计师告诉我她只用了两年的时间就做到了收支平衡，但牺牲也非常大。依据自己的资源情况，你应该自律以避免过度的开支。例如，每个设计师都想拥有自己的工作室，但是最好在小小的公寓里工作几年再把钱投给工作室。即使一年有 100 万美

元的销售额，每个月1400美元租用工作室的费用也是一种额外的负担。设计师杜瑞（Doo－Ri）就一直将父母干洗店的地下室作为自己的工作室，安娜·苏薇（Anna Sui）在20世纪80年代就一直在她的公寓里工作。

柴温兰（Wenlan Chia），Twinkle的设计师，在创业四后才有了自己的工作室。之前她一直在自己的公寓里办公，她的丈夫戏称那里是“带床的办公室”。在她配送货物的时候，家里更是堆满了服装、纸箱、运输用具和文件。但这已经比两年前那只有650平方英尺的公寓强多了，那时她几乎腾不出地方搞设计。到处都堆着衣料，样品摊在床上，如果丈夫想找个能坐着的地方，就只好去星巴克。

制作样品也可能使你陷入资金的陷阱。杜瑞（Doo－Ri）说创业时严格自律非常关键，“如果制作样衣的预算是8000美元，就一定要控制在这个范围内。”很多设计师一出手，就是1000美元一件样衣，这样算来，每季样衣的支出就要3万美元，但是同时也有人用五六千美元搞定一条生产线。所以，你制作样衣的预算一定要少，特别是产品生产量小的时候，不要订购过多的衣料。

为自己支付薪水

你自己的薪水也是人力成本重要的组成部分，与那些样品制作工人、会计、图案设计者是一样的。预先就要想好公司应该为自己支付多少薪水。即使在某一阶段你并不为自己支付现金，但作为一种人力成本一定要反应在成本的账簿上，也要在定价时考虑进去。否则，就不能真实地反映出产品的实际成本，在你将手头工作外包后，就会发现其中会有出入。当然，你不可能为自己

支付很高的薪水，你可以以在其他公司工作的收入作为参考，但是一般设计师通常以较低的小时工资来计算或是以年薪反应在他们的财务报告上。

二、资金筹措

（一）个人资源

寻求资金资助时，设计师首选是个人资源。事实上，在刚创业时，这是唯一的选择，直到有了销售业绩，事业开始有了起色，才可能吸引到外界的关注。许多设计师和业界的专家都建议尽量用自己的钱。这不仅是因为从其他渠道筹来的资金有一定风险，也是因为事实上在用自己的钱的时候，设计师大多会精打细算。

1. 个人存款

你的第一个选择是你个人多年的储蓄，但愿你在为别的设计师工作时，不仅积攒下一笔钱，还获得很多经验。

2. 不要辞职

大多数设计师，包括那些自己已经做了一段时间的，会因为经济原因并不专职于自己的公司。他们仍旧在别的公司上班，至少也要有一份兼职工作，以便有足够的经济来源。如果理想的话，你的那份工作最好是在一家时装公司，这样你还可以有机会继续学习、扩大关系网、从同事那里学到更多的技能。设计师贝赫汉兹·沙拉芙波尔（Behnaz Sarafpour）在自己的品牌刚刚创立的时候，仍在一家私人时装公司全职工作，

事实上，任何一份工作都可以有效地资助你的事业——平面设计、文案工作、插图创作、酒吧侍者、道具布景、形象设计、

售货员、装饰圣诞树、化妆师，还有室内设计。设计师奥立弗·克里斯蒂安·哈诺德（Oliver Christian Herold）就通过兼职股票经纪人来资助自己的晚装设计工作室。

如果是在时装公司工作，就要明白你的老板可能支持也可能不支持你发展自己的品牌。有的老板对这样的事情非常鼓励，像Geoffrey Beene就拿出两台工业缝纫机给杜瑞（Doo－Ri），帮助她开业，但也有的老板一旦知道你在自创品牌，就会有危机感。这样的老板就会炒你的鱿鱼。所以在弄清楚老板的真实想法前，最好是秘密行事。

3. 自由设计人

做一个自由设计人，对自己事业的发展更为理想。一个自由设计人有更灵活的时间表，这样就可以照顾自己的生意，也可以随时了解时装界的发展、与各种资源保持联系。自由设计人是非常普遍的，这不意味着是对自己品牌的疏忽或是不够全力以赴。事实上，很多开业几年的设计师仍然会为别人做设计。

工厂越来越愿意以一定的费用请年轻的设计师为他们设计产品的某个系列。在他们听到很多关于设计师自己工作室的事情后，就更愿意花钱买他们的才华，而不愿采用自己公司那些风格已经定型的设计师的作品。这些人都希望公众认可设计师，并从设计师的标识上获取利益。如果他们这么做，就应注意不要让他们的形象对自己的产品产生负面的影响。例如，如果你为Jeffery高档男装设计，就可能不想让自己的名字出现在他们的标牌上。有的设计工作报酬很高，你也可以和他们商量按销售量抽取一定比例的酬劳。尽管一些设计师抱怨最初的设计总是为那些音乐家或是名人，但是为大公司搞设计，例如Sean John或L. A. M. B.，可以让自己的资金实力强许多。

要想做一个自由设计人，就要多开口，让别人知道你有时间、有能力去做设计。

4. 客户的支持

相比较那些零售店，一个忠实客户的经常性惠顾可以为你带来较稳定的收入，有时甚至可以成为你的资助人。当然，在享受这个好处之时，还要考虑到照顾这样的客户也是很费时间的，而且很容易使自己的批销业务受影响。

一些设计师会多做几件样衣，以样品的价格专售给自己忠实的客户，或是在急需现金时搞样品促销。如果能让大家都知道你有这样的活动，你就可以当场点收现金了，这样也能解决下一季服装生产所需的资金问题。但要注意资金有可能压在最后可能卖不出去的货上。

5. 私人贷款

如果你自己的钱不够开业，下一个选择就多是向朋友或是父母借钱。有家人朋友的支持当然是件好事，但要特别注意要把感情和投资分开。设计师珊迪·达拉尔（Sandy Dalal）的生意就由家人资助，他在 GEN ART 的研讨会上说："如果在资金问题上加入感情问题，一切都走样了。"到最后，甚至最好的朋友也只是等着回报，而事实上，生意失败和资金亏损的风险一直是有的。随着亲人朋友的资金到位，各种建议和想法也接踵而来。有时候，这些建议是有建设性的，但有时候就成了矛盾的根源。如果要从与你亲近的人那里筹集资金，就要事先明确他们所应扮演的角色。如果不想让他们占据公司要职，就告诉他们你会考虑他们的建议，但最终是由你来做决定。

如果要从与你亲近的人那里筹集资金，就要事先明确他们所应扮演的角色。

6. 信用卡

信用卡是年轻设计师又一个比较常见的融资方法，但成本很

高，而且风险很大。如果你认为只有这一个选择了，也一定要谨慎。信用卡的利息很高，你很容易陷入欠下巨额利息的恶性循环里。事实上，如果你背上利息高达15%的信用卡贷款的包袱，还不如到银行做利息为7%的小额贷款，尽快付清信用卡欠下的账。

如果只能选信用卡，就找一个利息最低的信用卡。到市场上找那些正在促销的信用卡，比如那些6个月内利率为零的，但要时刻注意促销期的截止日期，不要自己都不知道就开始要支付18%的利息了。你可以把余款转入另外一张信用卡，以便继续享受优惠，但也要随时关注，以免一时的疏忽导致不良的信用记录。

（二）外部资源

随着业务的扩展，你可能需要外部融资，特别是销售量的提升会需要更多的资金以备生产。在向外部融资前，先做计划：到底需要多少资金，什么时候资金应该到位，以及如何使用这笔资金。在最后一秒钟才想起到外面找资金，成本就会很高，风险也很大，而且在有压力的时候很难有最佳决策。

要知道金融界都把时装业看成风险非常高的行业。这是一个需要创新的行业，而且还会受限于流行趋势、消费者反复无常的喜好，甚至一些不可预测的因素，例如天气。你需要花很大的力气去说服别人借钱给你——特别是在你资历和资金都有限的时候。任何为你投资的人都想获得巨额回报。

如果你正在寻找资金，就不要犹豫，而是大胆地说出来。你很难知道究竟会是谁来帮助你。如果你不开口，他们会认为你已经搞定了资金问题。要做好充分的准备，任何时候都可以在30秒内快速而准确地描述自己的公司及其潜力。金融界称之为“电

梯销售”，即如果你在电梯间碰到一位潜在的投资者，在从顶层到首层这段时间里，你应该说些什么以获得他对你公司的投资兴趣。

1. 出借人和投资人的兴趣所在

无论对方是负责贷款的人还是投资人，他们都不会因为你的设计图纸，或是因为你是设计天才，就签下巨额支票。他们之所以投资是因为在一段时间内你的产品销售是可以保持上升势头的，而且你能够很好地管理现金流以确保公司是挣钱的。Joseph Abboud 集团的总裁和首席执行官马蒂·斯坦福（Marty Staff）说：“出借人并不在乎所售商品是衣服还是牙膏，也不在意你的潜力，还有你的账本。银行不会为潜力放贷，只有订单最能吸引他们。”

新的公司不会有什么业绩。所以投资人和银行会考虑很多因素以判断该公司是否是一个好的投资项目，或只是一个很大的风险。这时，商业计划书就可以体现出其重要性了。潜在的出资人和投资人希望看到一份非常有说服力的、现实的计划书，而且要建立在事实和数据的基础之上。他们需要看到增长的现金流、业务发展计划和切实可行的还款计划。他们还会仔细查看你个人的资金情况——你都在什么地方有过贷款、你个人的信用情况、付款记录，以及目前的债务和资产。一个设计师必须习惯打开自己的账本，让别人了解自己的财务状况。而这很可能给你带来不舒服的感觉，甚至有些让人害怕。Tuleh 的合作创办人乔什·帕特奈尔（Josh Patner）在描述这个过程是形容那种感觉就像“脱衣检查身体一样”。

一个潜在的投资者希望听到你说你非常了解所要进入的市场，你的产品的种类日益增多且需求量很大。出示商场的订单或是能够证明商场对你的产品有兴趣的一切，都对融资有很大的帮

助。出资人或投资人还会对你的性格、专业程度，以及是否成熟做一判断，另外还会索取一些相关的证明和参考。告诉他们你所参加的或是已经具备的有关人力、预算和流程管理的培训和能力。

如果你被拒绝，就要找出原因和解决办法，要记住一个黄金原则：任何事情都是可以商量的。

在你寻求资金的时候，要确认每一个问题，还要多开口问问题。如果你被拒绝，就要找出原因和解决办法，要记住一个黄金原则：任何事情都是可以商量的。

对任何一份金融协议，设计师都应确保自己完全理解所有条款，包括利率、贷款期限或合作期限、协议终止条件、还款的期间和最后日期、付款金额，以及其他费用或要求。

对任何一份金融协议，设计师都应确保自己完全理解所有条款，包括利率、贷款期限或合作期限、协议终止条件、还款的期间和最后日期、付款金额，以及其他费用或要求。

一些小金额的借款较容易获得。虽然借款金额少，却更要评估其风险和成本。在你决定接受一笔贷款之前，就要把它列入现金流量表中，看看什么时候资金可以到位，什么时候应该还款，以及这笔资金是否确实可以帮助公司成长和赚钱。

说到成本，银行贷款是最经济的一种融资方式，然后是应收账款融资、发票融资或购货融资，最后是股票融资，这些都需要公司承担一定比例的费用。

2. 银行贷款

银行贷款是外部融资中最常见的，也是最经济实惠的一种融资方式，但通常是最难得到的。从银行贷款后，你就可以得到一笔资金，然后在一段时间内要连本带利归还给银行。在美国，银行为借贷人提供两种利率，一个是固定利率，另一个是可变利率。如果选择固定利率，就意味着在整个还贷期间都以同样的利息计算还款金额。而可变利率就会随着联邦利率的变动而变动。

到各个银行走走，比较他们各自的利率和手续费。

到各个银行走走，比较他们各自的利率和手续费。

到各个银行走走，比较他们各自的利率和手续费。一些设计师选择规模较小的银行，他们对只是借贷小金额的小客户更有经

验，而且成功的几率大。而另外一些设计师选择规模较大的银行，因为这里可以很容易搞到5万美元以上的贷款，毕竟5万美元对他们来说还是小数目。

银行不喜欢冒险，有些还会坚持和那些开业至少有一两年的公司合作。银行在放贷之前，总是会仔细查看公司的信誉，还会要求提供抵押物品——一旦借款人失信，抵押物品就归银行所有。银行可能要求与公司业务有关的抵押物，例如设备、库存、或应收账款，或是私人财产，例如你的公寓。在你设法避免个人担保时，这就是你惟一的选择。

银行可能会要求有担保人。担保人在借款人不能履行还款义务时要承担还款义务。银行可以用担保人的资产来抵偿还款金额。要很认真地考虑这个问题，你总不希望由于自己管理不善，而让祖母没有房子住吧。

在你选定一家银行时，在这家银行找一个与你合得来的、熟悉小型企业，甚至是时装业的人。你要经常定期与他（她）沟通，他（她）很可能成为你一个重要的资源，帮你维护公司的利益。

应收账款融资

应收账款融资是帮助公司快速高效发展的一种简单而有效的手段。通过应收账款融资，公司在发货并开具发票后，可以获取一笔资金，而不必等客户付款。有了这笔钱，设计师就可以支付供货商和承包商的款项，并且在同样的一段时间内多发货。如果设计师发出第一批货后就能拿到钱，就说明生意已经步入正轨。如果发货单都排上了队，只等着资金安排生产，而第一批货款还没结清，这时候你就会深感资金的捉襟见肘。

(1) 不利用应收账款融资

3 个月内有价值15 万美元的货要发出，6 月份是5 万美元，7 月份5 万美元，8 月份5 万美元。而目前只有可支付6 月生产的2.5 万美元（假设原材料和生产成本是50%）。如果想生产并发出7 月和8 月的货，就只有等收回6 月的货款。

(2) 利用应收账款融资

3 个月内有价值15 万美元的货要发出，6 月份是5 万美元，7 月份5 万美元，8 月份5 万美元。而目前只有可支付6 月生产的2.5 万美元（假设原材料和生产成本是50%）。根据6 月的发货单，可以开出一张发票给承购应收账款人，同时提前拿到6 月货款的一部分，举例来说，70% 的货款，即3.5 万美元。这笔资金可以使设计师立刻安排7 月和8 月的生产和发货。

应收账款融资是有必要的，因为与供货商和工厂结款一般都在商店与设计师结款之前。另外，由于时装销售也有周期性，可能在某些月份里需要发更多的货，这时也是资金使用的高峰期。

设计师要明白应收账款融资来的钱只应该（尽可能）用于生产或与产品有直接关联的地方，比如原材料、生产、产品发布，以及销售。如果设计师把这笔钱用于举办时装表演、购置宽大的办公室，或新的计算机，那现金流就要出现问题了，而且也可能没有钱支付下一批订单的生产、发货等。

应收账款融资的好处是可以在商店支付货款前拿到一笔钱，这可以增加现金流，以一种相对便宜的周转系统处理商店、外包厂家等的管理等问题。除此之外，那些承购应收账款的人还会提供贷记通知书、做行之有效的收款努力，以降低从商场收不到货款的风险。

应收账款融资为你节省很多时间，你不必费时费力核查对方

的资产信用和办理托收以便迅速收回应收账款。托收要通过专业的、战略的步骤来执行，只有这样才会提升公司与客户之间的关系。客户都知道如果他们不支付应付账款，他们的信用会受到影响，而其他的供货商也会因此不再延长所给予的优惠。尽管承购应收账款人可以解决很多与货款有关的问题，设计师还是应该指派一个人专门做承购应收账款和商店之间的联系人。

一般应收账款融资的成本是销售额的2%～3%。考虑到公司即使不通过承购应收账款人，也要花钱雇人来收款，另外还可以得到一笔资金用于公司发展，这笔费用就不算高了。但是毕竟也要支出，所以设计师应该时刻关注。

4. 应收账款融资的条件

与新开张以及开业多年的企业合作的承购应收账款人有很多。一般来说，在承购应收账款人同意与你合作前，你要有能力配发价值7.5万～10万美元的货。有些还要求一年100万美元，但也有一些要求不高，比如2.5万美元。事实上，任何一个发货量都有可能找到适当的承购人，但要注意，如果发货量太少，成本反而会非常高。应收账款融资的成本和承购应收账款人做事的方式差异很大。一般来说，根据企业的规模、企业开业的时间、企业的风险属性、企业的资产、减轻情节，以及企业的性质，应收账款融资的成本应是销售量的1.5%～7%。销售额越高，应收账款融资的佣金越低。在选择承购应收账款人时，要确实了解他们的运作方式，也应让他们完全了解你的业务，还要看看他们是否有保证体系。不要付给那些没有追索权的承购人超过3%的佣金，也就是要承购人承担商店的信用风险，即使商店不履行付款义务，承购人也要向其客户支付货款。承购应收账款这个行业没

一般来说，根据企业的规模、企业开业的时间、企业的风险属性、企业的资产、减轻情节，以及企业的性质，应收账款融资的成本应是销售量的1.5%～7%。

有太多限制，所以在银行不能放贷的时候，还能进行应收账款融资。一些承购人会承接风险较大的生意，但收费会更高一些。

与承购应收账款人合作不意味着万事大吉。你仍有义务负责处理与商店发生的纠纷。如果商品不合格或是所发货品并不是他们所订购的，设计师就不能推托说“找承购应收账款的人”。这种情况就要被“拒付”，也就是由于商品出现问题，商场拒绝付款。

当企业决定寻求融资，它就要考虑是与银行合作，还是找那些以资产为基准的出借人。银行愿意与那些开业多年的企业合作，他们都能提供详尽的财务报告以说明企业的效益和资产净值。由于新开业的公司不可能做到这些，所以就只能寻求与以资产为基准的出借人合作。但很多开业多年的企业也仍愿意与他们合作，就是因为他们良好的服务和灵活性。

对应收账款融资，也有很多不同的看法。有人把他们比作放高利贷的，还有人认为他们非常重要，不仅表现在维持现金流上，还可以保护自己的权益。通过信用核查，他们降低了商店的信用风险，如果他们认可的商店不能回款，他们也会向你支付货款。在你做了应收账款融资后，商场支付货款的速度也快了，与供货商洽谈各项条款也容易了。

不利的一面就体现在费率和费用上。特别要留心为特殊服务、小销售量和合同承诺而增加的费用。许多承购人都希望把你绑在一个固定的销售额上，然后抽取佣金，而不管你是否确实能达到那个数字。举例来说，假如你承诺 100 万的销售额，他就收取 1% 的佣金，即使你最后只实现了 50 万，你仍要支付 100 万的 1% 给他。你不要把销售额固定在一个确切的数字上，除非你有把握实现它。如果对销售不是很确定，就最好实施一个较高的佣

如果对销售不是很确定，就最好实施一个较高的佣金率，但销售额一定要定得低一些。

金率，但销售额一定要定得低一些。

另一个现实问题就是承购应收账款人只接那些来自他们认可的商店的订单，设计师为此也会有抱怨，认为承购人太保守，不肯认可那些专卖流行服饰的小店，而实际上，这些小店往往对新设计师的支持最大。

最后，不同的公司所提供应收账款融资服务也不尽相同，每个都有自己的协议和条款，其中一些可能会比另外一些更优惠、更实在。在你决定与他们签订协议前，要本着细心的原则，仔细计算净成本。

5. 购货订单融资

购货订单融资是根据来自商店的、已被确认的购货订单筹集资金的方式。这种融资方式成本较高，因为一纸订单并不能保证商店在货到后一定付款。在销售量很少的情况下，是很难通过这种方式筹集资金的。有些人会要求价值至少 100 万的订单。对大订单来说，如果要做购货订单融资可以找银行、应收账款承购人，或是那些专门做这类融资业务的公司。

6. 信贷额度

通过银行获取信贷额度。这种融资方式不能获取大额资金，但是非常灵活，你只需签下一张支票，就可以借出 1000 或 5000 美元。你只要支付你实际借款金额的利息就可以了。如果你从来不做信贷融资，你就不能拥有更多的东西。

许多人是将以上几种融资方式结合着运用。举例来说，设计师艾丽娅·贝尔（Alicia Bell）就是从银行贷款开始，在发货前，是用购货订单融资来解决基本费用，然后把发货清单转给承购应收账款的人，融资到的钱款结清购货订单融资的费用，然后又开始一轮新的融资生产的过程。

（三）寻找投资者

许多专家都说在时装界寻找天使投资纯粹是浪费时间，不如靠自己脚踏实地地干起来。对投资者而言，时装是一个有太多不确定因素的行业，特别是与那些初出茅庐的新人合作。

史迪芬·哈恩（Steven Hahn），纽约一个非常著名的律师，他常常与新入门的设计师打交道。他提出了自己的观点："许多设计师来找律师的时候，心里都有几个投资者的人选。这些设计师大多刚开始创业，非常渴望成功。他们找到自己信任的律师，希望律师可以让他们有机会与那些潜在的投资者见面：'只要投入100万，我就可以少操心一些公司业务发展的问题，而把更多精力和时间放在设计上。'但这是一个现实的社会，没有天使投资者，也没有为天使投资者准备的市场。除非该企业现有和未来的销售额一直在增长，否则那些投资者是不会给它投资100万的。也就是说，当一个设计师津津乐道自己企业的销售可以达到100万时，而对投资者而言，这并不是什么好的投资项目。"

话是这么说，依然有不少设计师确实找到了投资者。例如，Proenza Schouler就找到一家德国的银行。如果你想找到投资者，就要关注投资的方方面面。有钱人投资是为了赚更多的钱。他们找寻机会，然后购买那些有增长潜力的公司的股份以便分享其增长利润。一般来说，他们希望控制公司，要有决定权以便确保公司的盈利。

有钱人投资是为了赚更多的钱。一般来说，他们希望控制公司，要有决定权以便确保公司的盈利。

1. 如何找到投资者

在2004年秋季时装发布会结束时，设计师米格尔·阿多弗（Miguel Adrover）跟着最后一个模特走上T型台，他身穿T恤，上写"谁有投资人的信息?"这也许不是最有效的找寻投资人的

方法，但是在寻找投资的时候，有一些创意并没有什么不妥。

在寻找投资的时候，有一些创意并没有什么不妥。

要注意那些提供相关服务的机构，尤其是在网络上。他们会以投资人的名义要求收取查阅公司资历的费用。而实际上这些投资者对投资时装并不感兴趣，而这些机构收钱后，只能提供价值不高的信息。

投资时装生意的投资人大多还是来自时装界。所以建立业内的各种关系很重要，你应当扩大自己的交往范围。行业协会可以帮助你找到愿意提携有潜力的设计师的管理者。你还可以通过朋友、股票经纪人、财务人员和律师找到投资者。问问那些与你关系不错的批销商和承包商，其他品牌是否有可能帮助你。

（1）大的制造商和零售商

大品牌和大的连锁商店有时会投资那些小品牌以丰富自己的产品系列。例如，Sean John 就投资了 Zac Posen，Neiman Marcus 投资 Kate Spade，Liz Claiborne 购买了 Juicy Couture，以及 Oxford 购买了 Ben Sherman。

（2）承购应收账款人和供货商

如果你与某一个承购应收账款人或供货商有长期的合作关系，可以试着问问他们是否愿意与你合作。许多设计师虽然没有投资人为他们投资，但因为有承购应收账款人的支持也可以获得成功。可以在某些条款有所通融或提供折扣就是在财务方面最大的支持。为 Ralph Lauren 投资的第一个人是诺尔曼·希尔顿（Norman Hilton——）他的套装生产厂家。

（3）时装公司前任管理者

一些时装公司已经退休的前任管理者表示，如果有合适的品牌，他们愿意私人相助。前任管理者投资新设计师的例子很多。例如，设计师达塔尤恩·阿德利（Datayone Adeli）曾经在 Paral-

lel 工作，Parallel 的前任管理者后来就与她合作共创新的品牌。前任管理者在业界享有很高的声誉，也积累很多的经验。即使不投资资金，也可以作为导师或顾问。

（4）徒虚名的投资人

徒虚名的投资人是喜好光彩夺目的人，他们喜欢酒吧、俱乐部、饭店、时装。他们投下 20 万到 50 万，就是为了可以融进时装界，一般也不太愿意介入过多业务。他们的目的就是被人关注，穿着设计师专门设计的时装，坐在时装发布会的第一排，最后还可以与模特见面。如果你能为他提供这些，又不必放弃什么，就可以考虑与他合作。

2. 公司控制权

放弃公司的控制权是危险的。投资人大多坚持索要公司的大部分权力，要对重大决策（有时是所有事情）有否定权。你应该知道这意味着什么，设计师这时只是被当作一个雇员。

放弃公司的控制权是危险的。律师史迪芬·哈恩（Steven Hahn）说："投资人大多坚持索要公司的大部分权力，要对重大决策（有时是所有事情）有否定权。你应该知道这意味着什么，设计师这时只是被当作一个雇员。"如果投资人除了产权投资，还带来其他专家，这笔交易也许是很值的。但是要注意投资人不会趁机要求别的什么。用于企业发展的资金也可能会带来巨额的消费开支；投资人或许强迫你去做协议中不曾提到的事情，比如设计一些廉价的服装产品；如果是来自工厂的投资，又可能指定你在该工厂生产服装，即使你并不满意他们的生产质量。

Hilldum 公司的莫尔（Moore）警告说："十有八九的投资人并不了解你的业务，但是他们的期望值很高，这对企业的发展是不利的。"一些大的制造商购买小公司就是为了起到抵消税款的作用。他们并不认为小公司有潜在的增长力，甚至就是希望它亏损。

一些设计师，包括候司顿（Halston）、吉儿·珊德（Jil San-

der)、达瑞·K（Darryl K）和帕米拉·丹尼斯（Pamela Dennis）实际上就有一段时间失去对自己品牌的使用权。设计师要以许可而不是销售的方式尽量将品牌控制在自己的名下。如果很难做到，就与合作者另创品牌以保护自己的权益。

设计师要以许可而不是销售的方式尽量将品牌控制在自己的名下。如果很难做到，就与合作者另创品牌以保护自己的权益。

设计师必须相信投资者的商业感觉以及那种不限于商业方面的决策能力。在与投资者合作前，要清楚地知道他们的确了解你的企业并坚信你的远景规划会实现。

3. 外围顾问团

要时刻注意，而且身边要有一些好的顾问。在签署协议前，听听律师对这笔交易的看法，有不同的想法会帮助你更清醒地考虑问题。在设计师急需资金的时候，就需要好朋友或好的顾问帮他理清思路。设计师要放弃公司 50% 的股份，只为换来 10 万元的资金。因为他必须支付承包商或供货商的费用，这 10 万元看上去仿若救命草。但这笔钱只能让你勉强维持一段时间，而这之后说不定连公司都不再是你的了。

做生意就要计算风险。始终保持头脑冷静，找到与该投资人有关的其他投资项目，并进行相关的核查。如果有人愿意与你合作，这些都是应该事先做足的功课。

做生意就要计算风险

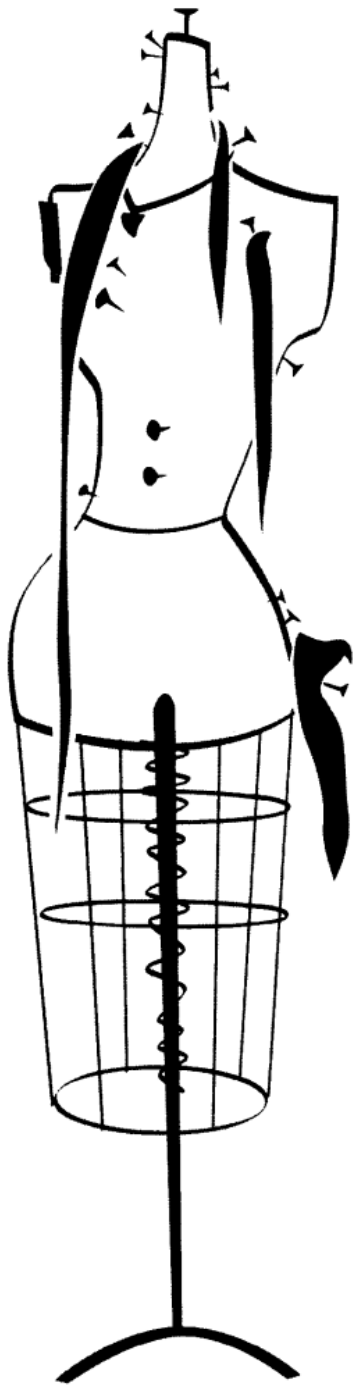
4. 依靠自己

经常有这样的情况：由于业务增长不够快或是设计理念有不同的时候，投资者就不再出资了。投资者希望生产大众服装，通过改变设计风格、面料和生产质量以降低成本。

投资者总会为自己留下后路，一旦公司没有实现预期的效益，他们就会在赔钱之前撤出。这就意味着在产品生产到一半的时候，设计师就因为失去资金支持而不得不取消与商店的订单。夏奈尔（Chanel）投资伊萨克·米兹拉里（Isaac Mizrahi）以后，

投资者总会为自己留下后路，一旦公司没有实现预期的效益，他们就会在赔钱之前撤出。

伊萨克·米兹拉里（Isaac Mizrahi）就有机会得以发展，并在一定的规模上运作。但是夏奈尔（Chanel）撤资后，伊萨克·米兹拉里（Isaac Mizrahi）就破产了。出资人一旦撤资，一切都要重新开始。



第四章　产品研发

产品研发是设计工作中不可或缺、但非常有意思的部分。它要在产品的整体性、设计师的设计理念和销售之间找到平衡。这两方面是相互依存的。成功的设计师在研发产品时，随时都要有市场意识。他们对自己的目标消费者有着深刻的了解，同时也知道杂志编辑和承包商背后的动机。Twinkle 的设计师柴温兰（Wenlan Chia）说："在创作的同时把握住商机，这是最让人兴奋的事。"

一、客户定位

在研发产品时，心里要时刻想着自己的目标消费群体。留意他（她）的生活方式——她吃些什么，住在什么样的地方，开什么样的车，去哪里度假以及每天的日程安排。一名设计师应当知道怎样使作品中的每个细节都与目标消费者的生活方式相吻合，而且看上去很精致。例如，报纸上刊登了设计师麦克尔·考思（Michael Kors）的作品，他将其定义为"汽车服装"。这些产品主要面向自己有时尚追求、但也非常重视孩子教育和运动的妈妈们，她们因为要接送孩子来往于各个活动或学习地点，大部分时间都在汽车里。因此，这些服装的设计非常实用，但并不失时尚感，还经济实惠。

一名设计师应当知道怎样使作品中的每个细节都与目标消费者的生活方式相吻合，而且看上去很精致。

著名的设计师经常会陷入沉思——卡尔·拉格菲尔德（Karl

Lagerfeld)、阿曼达·哈莱克（Amanda Harlech）、马克·雅各布斯（Marc Jacobs）、索非亚·科波拉（Sophia Coppola）、菲利浦·崔西（Phillip Treacy）和伊莎贝拉·布鲁（Isabella Blow）。在做设计时，沉思可以帮助设计师集中注意力、开启灵感。沉思时，可以设想你认识的一个人或是某一位名流就是产品的消费者。许多设计师就把自己当作产品的消费者，这样设计出来的产品会更符合目标消费者的生活方式和品位。在工作室里摆放一些照片或其他可以引起视觉刺激的物品，或激发灵感，或提醒自己目标消费者的生活方式，以保持设计的专注。

二、设计理念

设计师需要有自己的设计理念，设计出来的作品要独树一帜，以有别于其他人的作品。每季的作品都要体现市场人常说起的“品牌DNA”。一提到你的品牌，消费者就能想到它的整体风格，以及每一个细节所表现出来的美感。用消费者的语言来说就是：“那条裙子看起来颇有辛西娅·斯丹佛（Cynthia Steffe）的风格”或“她穿衣的品位很普拉达（Prada）”。

每季的作品都要体现市场人常说起的“品牌DNA”。一提到你的品牌，消费者就能想到它的整体风格，以及每一个细节所表现出来的美感。

设计理念的形成需要一定的时间。Coach的总裁兼创意总监瑞德·卡拉卡夫（Reed Krakeff）说，他用了“一年半到两年的时间在现代风格与欧式风格之间寻求突破”，在他为Coach创作的经典系列“走近华贵”之前，尝试过多次，也失败过多次。他知道他会成功，但绝不是一夜之间的事。

设计理念一旦确定，就要抓住其本质，并体现在设计的每一个细节上，以确保设计理念的完整性。要确认其合体性、装饰性、可加工性，同时要反应某一种生活方式，例如牛仔裤，有的

用粗斜纹棉布，有的用弹性面料，有的设计成低腰，而有的设计一些别致的裤兜，每一款都有自己的个性。

将自己要确定的每一项都用文字表达出来。如果将服装风格定义为性感、诱惑和嬉皮，那么每一件作品都要符合你所确定的风格。这听上去似乎是限定了创造的空间，但事实上，这恰恰可以让你更专注于你的设计。

将自己要确定的每一项都用文字表达出来。如果将服装风格定义为性感、诱惑和嬉皮，那么每一件作品都要符合你所确定的风格。

新产品面临的一个最大问题就是风格的持续性。每一个新产品都会有自己独特的一面，但是，设计师的设计理念应保持一致，并在每一季的作品中体现出来以达到零售商、服装杂志编辑、消费者们的期望。仔细观察著名设计师的作品并研究其设计理念的一致性。拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）设计的每一件作品——灯芯绒夹克、球衣、太阳镜、或是床单都讲述着同样的故事。虽然价格高低不一，却代表了一种生活方式，符合产品形象的定位。

新产品面临的一个最大问题就是风格的持续性。

三、流行趋势

许多刚刚崭露头角的设计师说，因为不想受到其他设计师的影响，他们不看时尚杂志或大型服装展示会。你不可能对身边发生的一切置之不理，不可以忽略潮流或街头时尚。无论你的作品是否因潮流而生，你的确需要了解一些潮流的东西，因为零售商、杂志编辑和消费者们都在潮流的影响下考虑问题。

另一方面，不要过于追赶潮流，否则就会削弱产品的个性，这会降低零售商对你的期许。要始终关注你的目标。尽管粉红色的小金属片可能在杂志上和其他店面中占据主导地位，但是如果你的目标消费者不会穿镶有粉红色小金属片的衣服，那么粉红色

小金属片就不应该出现在你的产品中。

在自己的设计理念中融入一些潮流元素。伯格多夫·古德曼（Bergdorf Goodman）的时尚工作室和公共关系部的资深副总裁，罗伯特·伯克（Robert Burke）说，“之所以启用男装设计师桑姆·布朗（Thom Brown），就因为他们注意到年轻人也想穿上正装或是夹克，但又不要像父辈那样过于呆板，而桑姆·布朗（Thom Brown）的作品非常符合这种潮流，而且与其他设计师又有所不同。”

设计师艾丽丝·罗伊（Alice Roi）就是在梦想与时尚之间努力挣扎以求平衡的一个佐证。她在几年前设计了一款蓬蓬裙，这种裙子在杂志上遭到苛责，也没有一家商店愿意销售。过了一段时间，在她已经放弃的时候，那种蓬蓬裙一下子流行起来。尽管艾丽丝（Alice）是引领这股潮流的先驱者，但事实上没有任何意义。她说，“在非常现实的时尚界，应时要比超前更重要。最好是参与到潮流中，并展示你的独到之处，而不是远离潮流，那样的话，是不可能成功的。”

在非常现实的时尚界，应时要比超前更重要。最好是参与到潮流中，并展示你的独到之处，而不是远离潮流，那样的话，是不可能成功的。

除了季节性的潮流趋势，生活方式的潮流也会影响时装。趋于舒适、休闲的生活方式使得 Juicy 服装获得了非凡的成功。年轻女孩打扮得裸露而性感；人们渐渐对生态产品发生兴趣；男人们开始注重办公室着装；加大码的孕妇装的需求不断增加。这些至少帮助你意识到很多东西都在变化，而且影响着人们的穿着和购买习惯。

四、产品系列

唐纳·卡伦（Donna Karan）的第一个产品系列就是“简单

的七种”——一组紧身裙、帽子和紧身衣裤，将这些产品组合在一起，传递了一种信息，即从早到晚都是穿着简便、舒适，而且时尚。他的这组产品在时装界掀起了一股潮流。以下是指导你设计出更为吸引人的产品系列的原则。

1. 整理思绪

太多的想法会产生混乱。不理清思路，设计就没有方向性，产品就会有种不成熟的感觉。对设计师来说，理清思路通常是很困难的。向你信任的专家咨询，如时尚专家或销售代表，去除那些不适合销售的因素，以利于产品的促销。与众多产品放在一起，你的作品一定要扎眼，这样才可以吸引顾客。这一原则的目的就是只保留最有震撼力的一点，然后设计出简洁而完美的产品系列。

这一原则的目的就是只保留最有震撼力的一点，然后设计出简洁而完美的产品系列。

2. 从点滴做起

如果你是新人，资源又有限，最好从点滴做起，然后再慢慢发展。Saks Fifth Avenue 的资深时尚指导迈克尔·芬克（Micheal Fink）更看重质量而不是数量，“如果只有 10 个样品是优秀的，那么我们不希望看到 20 件。”产品多，就会耗费大量资金，还不如运用足够的手法来全面表达一种感觉，而不是花费所有的资源去做大量样品。

如果只有 10 个样品是优秀的，那么我们不希望看到 20 件。

3. 寻找平衡点

产品系列并不是众多款式的随意组合。它们必须是在同一理念下设计而成，每件作品互相关联，形成一个整体。除非你就是想区分它们，否则就要认真处理它们之间的差别。既是一个产品系列，就应该使用同系列的颜色和面料。一个系列的产品可以互相搭配穿着，也可以单独出售成为更具特色的某件产品。

4. 抓住重点

设计师总认为自己应该为所有人设计适合他们的服装。这样

想，未免太贪心了。你没有必要面面俱到，从宽松短衫、毛衣、裤子、裙子到礼服、短裤和外套。应该抓住重点，做好其中的一种或两种。

五、经典产品

在制造业中有这样一种说法，99%的产品都是失败的，你只是依靠1%的产品生存。

在制造业中有这样一种说法，99%的产品都是失败的，你只是依靠1%的产品生存。许多品牌就是靠某一种他们做得非常好的产品来发展。柴肯（Chaiken）的裤装，詹姆斯·博斯（James Perse）的T恤衫以及戴安娜·冯·费尔斯坦伯格（Dinae Von Furstenberg）的包裹裙都是成功设计师的经典作品。凯特·斯帕德（Kate Spade）的简单尼龙包就开创了一个品牌。

品牌标志性的特点正是服装本身的某一种属性，其并不受限于快速变化的潮流。例如，不管每一季流行什么颜色或装饰品，达瑞·K（Darry K）的裤装总是保持一贯的独特剪裁，非常合身。

随着时间的推移，某些畅销产品自然会演变成经典产品。在每一个新的销售季节，它们只是在颜色、面料或设计等细节上有一些细微的变化，这将确保产品的新鲜感。Juicy Couture最初的运动套装是用丝绒为面料，之后又开发了开司米运动套装，后来又采用厚绒布作面料。但是注意，不要过分依赖某一种产品，要随时做好准备以防自己的经典产品被市场淘汰。

六、质量标准

我曾经在洛杉矶的一家商店中看到过这样的情景，店主为刚

拆包的一批来自某新设计师设计的裙子而怨声载道。这位设计师以高技术含量、手工缝制招徕顾客，价格也定得非常高，但事实上，产品却是一团糟。店内每一件未上架的裙子都有不同程度的开线、卷边和破损。这简直太尴尬了，店主认识的所有人都不会再把订单给这位设计师了。一些新人似乎对产品质量的重要性并不清楚。

质量体现在手工技术、面料和产品加工几方面。通过多看那些自己钦佩的设计师们所设计的服装，新设 计师要认真研究产品的质量问题。还要去研究 20 世纪 40 年代到 20 世纪 50 年代生产的服装，在那个年代服装已经开始批量生产并且做工精细。从中你会了解高品质的面料并不是服装高质量的保证。优质的皮革会因为服装设计的不合理而被浪费，同样，廉价的人造混合面料也会使好的设计得不到真正的体现。价格说明不了太多问题，800 美元一条的羊毛裙子没有衬裙，而 25 美元一件的白棉布衬衫却做工精细。

研发产品时，你的目标就是在产品销售价的范围内，尽可能保证最高的质量。

研发产品时，你的目标就是在产品销售价的范围内，尽可能保证最高的质量。一旦建立起质量标准，保持一致性是至关重要的，这样才能满足消费者和零售商的要求。成功的品牌，从顶级品牌路易·威登（Louis Vuitton）到大众品牌盖普（Gap）都很重视延续产品质量的一致性。

成功的品牌，从顶级品牌路易·威登（Louis Vuitton）到大众品牌盖普（Gap）都很重视延续产品质量的一致性。

七、价格与价值

每一件产品的价格都应精确反映其价值和质量，并且一直保持下去。在设计的整个过程中，要谨记价格因素，因为它会影响你将选用的面料、设计工艺的复杂程度以及所面对的消费群体。

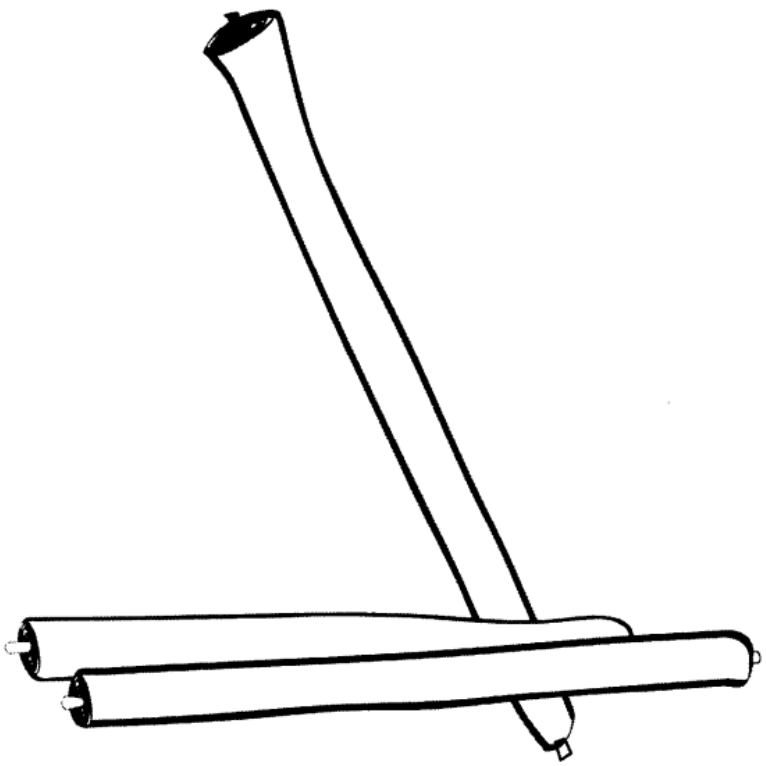
每一件产品的价格都应精确反映其价值和质量，并且一直保持下去。

难题就是如何在既定的价格内制造出最好的产品。价格问题将在第六章和第八章中做进一步的探讨。

八、市场推广与时装展示

来自 Milly 的设计师米歇尔·史密斯（Michelle Smith）将销售的成功归结于产品符合大众的要求。她的服装简洁、漂亮，而且很容易被接受。但是她说最大的一个挑战就是在商业需求和赢得媒体目光的两者之间寻找平衡。大多数产品系列都是既有畅销品，又有能产生轰动效应独具特色的产品，所以讲讲产品背后的故事，可以更刺激市场。零售商们会购买一些在时装展示会上展示的时装，以促进其他产品的销售，设计师们也会设计一些不是为了销售的时装，目的就是要吸引媒体。当米格尔·阿多弗（Mignel Adrover）用昆顿·克里斯普（Quentin Grisp）使用过的床单设计出一款服装时，就赢得了市场广泛的关注。尽管在巴黎赔了钱，但这一次所产生的轰动以及所创造的形象为后来的成衣和香水的销售带来了上万美元的收入。

为媒体设计的产品不要太极端。新设计师们有时过于追求独特或创新而脱离了实际，他们应该合理使用独特创新的概念以便自己的产品适于销售。为媒体而设计的产品在卖给零售商时常常需要做一些改动。例如，有一次，Cloak 的男装展示了一种法国步兵的紧身裤子，它的裤裆垂到大腿的一半处。这种设计立刻产生了轰动，而作品也由于创新受到好评。但是在把它推向市场时，就将裤裆改得更符合人体的正常尺寸了。



第五章　时装面料与其他材料

在设计过程中，服装面料以及其他材料和配饰的选用非常重要，也是非常有意思的。一根丝带或一块粗花呢都有可能为整个作品增添色彩，每一个细节都要求特别的材料以便更好地传递完整的设计理念或设计功能。

一、以学为先

在选料前，要先学习有关纤维产品、纺织材料、辅料和精加工等相关知识。这对你熟悉整个生产过程非常有益。原材料的属性对设计效果有很大的影响。作为一名设计师应当懂得不同面料的属性，是否有弹性，颜色或图案是染的还是配色织的，天然纤维与合成纤维各自的特点，面料的编织结构和重量对时装的成型及其持久性的影响。一名设计师应该对面料有认识，知道其是否符合自己的设计风格。

一名设计师应该对面料有认识，知道其是否符合自己的设计风格。

最好的学习方式就是亲身实践。抽时间去销售纺织面料的商店工作，例如，纽约的 Mood 店就是一个非常好的培训地方。还可以去参观纺织品展销会，到各摊位走一走，在销售代表不忙的时候向他们请教，如果有时间的话，他们是非常愿意与你分享自己的专业知识的。设计师可以主动帮助他们做些什么，作为交换，你可以要求他们为你做一次“纺织品知识的相关培训”。放

下手中的工作，到他们的办公室去学习几天是非常有意义的。

二、选购中要注意的问题

纺织面料的种类很多，首先要对已选择的面料进行研究和检查。作为一名年轻的设计师，由于只考虑价格、最低订购量和到货时间，所以可供选择的范围会很窄。选择适当的面料已经成为一种与商业决策同样重要的美学决策。

（一）最低订购量

大多数纺织面料和辅料的供货商在处理设计师的购货订单时，都有最低订购量的要求（在美国是以码为单位，在欧洲以米为单位）。对供货商来说，出售小批量的货物，由于同样要支付服务、运输等费用，利润很低，因此有最低订购量的要求。各供货商对最低订购量的要求是不一样的，一般在 15 码到 5000 码之间。而对来自设计师的购货订单，市场上的要求在 300 码左右。一些小的纺织厂，会根据纺织品原料、修整工艺或印制工艺的不同而有不同的最低订购量的要求。

如果你是新手，订单一般都很小，很难达到他们对最低订购量的要求。新人行的设计师没有必要、也支付不起自己预算外的纺织面料。在你与任何一家纺织面料或装饰物材料供货商接触时，要先问清他们对最低订购量的要求。尽管这么做，会让他们觉得你不过是一个小角色，可能根本不值得浪费他们的时间，但在我看来，和他们商讨自己不需要的材料同样是在浪费时间。你不需要为对你生产无用的样本纺织品大伤脑筋。

在你与任何一家纺织面料或装饰物材料供货商接触时，要先问清他们对最低订购量的要求。

（二）尽量不受限于最低订购量

事实上，新设计师们常常达不到纺织面料供应商对最低订购量的要求。但不要沮丧，你还有别的办法。

1. 购买样品

对纺织面料，供货商通常有两种价格。一种是用于样品制作的面料价格，设计师购买小批量的面料用于样品制作，因此价格相对较高；另一种是用于生产的面料价格，由于生产面料的购买量较大，价格相对较低。一般来说，样品面料的价格比生产面料的价格高20%到50%，就是因为购货量小的原因。如果你的购货量小，拿不到生产面料的价格，你可以以样品面料的价格购进原材料。这种做法成本高，而且有一定的风险——如果下一季不能给出大额的订货单，纺织厂很有可能就不再与你合作了。

2. 多支出一笔费用

如果你主动把单价提高一点，或是另外支付一笔费用，纺织厂商也有可能按特例处理。通常这比全部按样品面料的价格支付划算。许多欧洲的纺织厂都有专门用于高价时装面料的生产线，由于这种面料价格昂贵，纺织厂的利润空间较大，因此可以以小批量出售其中的一些。你也可以与供货商商量，试着用其他方式绕开最低订购量对你的限制或直接把价格谈低一些。问问纺织厂是否有大的生产厂商要购买面料，这可能是一次机会，把自己的订单与大订单放在一起。

3. 购买库存面料

向纺织厂或供货商咨询库存中都有什么面料。多数都会有一些库存面料，而且数量不会太多。如果其数量没有完全符合你的要求，例如黑色蕾丝，他们或许有白色蕾丝，经过染色，一样可

以满足你的要求。库存中可能还会有一些本色布——这可以算是半成品，通过染色或其他处理方法就能达到你的要求。在一个销售季节快结束的时候，问问他们是否已将本季的面料全卖完了。如果你真的想购买库存面料，向他们确认可提供的数量。如果已经卖完了，那么你只能面对订单上 300 码这个最低订购量的问题。

4. 灵活性

设计师们可以通过其他灵活的方式解决最低订购量的问题。例如，如果你的衬衫系列有四种颜色，而每种颜色的面料数量都达不到最低订购量的要求，那么你可以全部购买白色的，然后分别进行染色（但必须确定该面料可以染色）。

（三）到货时间

另一个限制面料选择的因素是到货时间。到货时间是指从下订单到接货之间的时间。到货时间是不一样的，有些可以在四周内到货，但是通常的到货时间为八周，如果该面料没有库存，那么到货时间会更长。这同样适用于装饰物材料。常用的商品可能会有存货，如拉链，但一些特别的纽扣或丝带则需要几周才能到货。

一般来说，纺织厂会先安排大订单的发货，而你的小订单可能就会被排在最后，由此就又造成了预期外的延迟。面料到货的延迟可能导致生产延迟、交货延迟。详尽计划、准确掌握面料生产时间、建立应急措施以防有任何问题发生。设计师加里·格雷厄姆（Gary Graham）现在从意大利购买面料，但他已经准备只从美国国内进货。他说，“当你还是新人的时候，交货是非常重要的事。不要表现出自以为是的样子。”

当你还是新人的时候，交货是非常重要的事。

与销售代表协商，向他询问最短的到货时间。在时间表上别忘了注明运输时间。面料或其他材料准备好以后，从工厂到你收到货物，中间的运输也可能需要一周或更长的时间。

三、成本核算

（一）要有预算，还要执行

面料成本的差异很大，如果任由自己随心所欲，支出就会迅速增多。在每一个销售季节，面料占整个成本的30%左右，而每一种辅料的成本也会影响到产品的最终价格。预先了解自己的支出范围，以确保利润，并且为消费者提供他们可以付得起的商品。

预先了解自己的支出范围，以确保利润，并且为消费者提供他们可以付得起的商品。

（二）面料成本要合理

设计师尼可尔·米勒（Nicole Miller）讲出了面料质量和价格对最终消费者的重要性。“这不得不提到钱。如果用25美元，同样可以买一码普通的亚麻布，或是一码用于高贵晚礼服的面料。你肯定选择购买用于高贵晚礼服的面料，而不是亚麻布。但事实是，很少有人可以辨别哪一个是普通的亚麻布，哪一个又是质量更好的亚麻布。”

如果你在一件本身工艺就很复杂的时装上——结构复杂，裁剪复杂、打褶复杂，又使用价格很高的面料，这就使得生产成本也会增加，结果因为高成本的时装在市场上只能标以高价，反而不利于销售。要确保时装的制作成本合理，设计简单的款式可以配高价的面料，这样可以在裁剪和缝纫方面节省资金。设计师加里·格雷厄姆（Gary Graham）使用高价面料制作时装，只是向

要确保时装的制作成本合理，设计简单的款式可以配高价的面料，这样可以在裁剪和缝纫方面节省资金。

购买者再提供一个选择的可能。如果他用21美元一码的针织面料制作一条裙子，他也会选用3.5美元一码的棉质面料做带子。

产品制作工艺与辅料和面料的质量要一致。

产品制作工艺与辅料和面料的质量要一致。有的设计师制作晚礼服时，用涤纶线缝制丝绸软缎质地的礼服。这种错误千万不能发生。

（三）合理用料

在创业的前几个销售季节，合理用料可以帮助你节省开支，还能解决最低订购量的问题。一种面料可以用于多种款式，但对批销商和消费者来说仍然充满新鲜感。例如，对于同一种雪纺绸，用在礼服上和男孩子的运动背心上，效果大不一样。可以加衬里也可以不加衬里、可以起皱、可以打褶也可以不打褶、可以斜裁、也可以和不同的装饰物搭配。

（四）不要订购多余的面料

过多的面料不仅浪费资金，而且积压库存，设计师不得不在以后打折处理积压面料甚至丢弃。当然，如果你正赶上销售旺季，不得不以高价一次又一次向供货商购买小批量的面料以满足商店的补货，这实际上也是一种时间和金钱的浪费。你应当根据经验学会预测某种商品是否会要求补货，提前订购相关的面料和材料。但如果受到资金的限制，那就不值得这么做。

你应当根据经验学会预测某种商品是否会要求补货，提前订购相关的面料和材料。

（五）确定后再去订购面料

为Twinkle工作的设计师柴温兰（Wenlan Chia），在设计过程中就已经为日后的面料订购做好了准备。她仔细研究样衣，直到确定使用哪种面料以后才去订购。Milly的设计师米歇尔·史密

斯（Michelle Smith）在系列产品的样衣设计快结束，甚至已经结束时才去订购面料。

（六）确认价格和付款方式

在你准备下订单时，要确认样品面料的价格、一整卷面料（通常是60到80码）的价格和生产面料的价格。根据订货量，确保自己拿到的是最合理的价格。不要害怕谈判，预先要阅读罚金条款、拟定运输细节和付款方式。多数面料供应商要求预付全款或者货到付款，或以信用卡结清全部款项，至少也要先支付定金，货到付余款。一旦在供货商那里建立起信誉，你可以提出30天的账期，这样从货物开始运输之日起，你将有30天的时间准备货款。

购买进口面料的时候，要确认价格后面的币种。8美元一码与8欧元一码之间存在着巨大的差别（注：在欧洲纺织品以米为单位出售，还要考虑其他的可变因素），设计师们要关注汇率的变化，对美国设计师来说，如果美元下跌5%，那么面料的成本就增加了5%。

购买进口面料的时候，要确认价格后面的币种。

自己设计印花的成本非常高。如果你有自己的图案，要明白每一种颜色的使用都将增加成本。为节省开支，可以减少图案颜色的使用数量，然后用其他颜色再次印染，以便该图案可以获得较高的使用率。

（七）不要忽略运输成本

设计师经常在接到账单时被吓了一跳，因为运输费和关税太高了。在选择面料时，要注意对方报价是否已经包括了运输费用和保险费用，而且要在下订单之前尽量预测总成本。一个男装设

在选择面料时，要注意对方报价是否已经包括了运输费用和保险费用，而且要在下订单之前尽量预测总成本。

计师从意大利购入西装上衣面料，为了找资金支付预料之外的高额运输费和关税，他的货物在海关滞留了几个星期。他的生产因此受到影响，另外，还要为货物在海关滞留的每一天支付仓储费。

关于价格，条款要明确哪一方承担哪一部分的运输成本。

关于价格，条款要明确哪一方承担哪一部分的运输成本。如果是 FOB 价格（离岸价格），则运费中仅仅包括起运港的运输费而不包括目的港的运输费、关税及其他费用。CIF 价格（成本、保险费用加运输费用）包括了运输费用，但不包括关税。为避免突发事件，你应该尝试要求 LDP（贷款差额付款），LDP 在报价中已经包括了所有的运输费用以及关税。

每一种纺织品和成衣的进口税率是不一样的。亚麻的税率可能是 3%，而羊毛的税率为 30%，这对时装成本的影响非常大。某设计师从意大利进口 600 米白棉布，购买成本为 1100 美元，除此之外，他将不得不支付包括运费和关税总共计 1500 美元，比购买成本还高出 36%。某纺织品代理商最近运来的纺织品价格是 FOB 价 7 美元一码，而 LDP 价为 13.5 美元一码，关税的支出几乎使纺织品的价格翻了一番。关税还受到原产地及纺织品使用目的的影响。

关税代理人或货物运输商可以帮助你精确估计运输费用和关税。代理人要按订单价值的百分比收取费用。尽管价格较高，但联邦快递（UPS）或敦豪国际（DHL）可以在很短的时间内完成货物的运输。这些公司还可以帮助解决关税问题，并且在两到三天之内就把欧洲的货物空运到美国。

四、寻找供货商

寻找符合你要求的纺织厂和供货商。要在同样的条件下，能

够以合理的价格提供质量优质的产品，这的确非常是一件不容易的事。来自 Jasco 纺织品的总裁霍华德·修文（Howard Silver）的忠告就是“不要只专注于纺织品本身”，不要只是因为有你喜欢的产品，就成为你选择供货商的原因。要去了解他们的负责人及其对整个过程的控制。谈判桌对面的代理商或销售代表是否可以做到一个电话就能解决所有问题。

寻找可靠的资源并与他们建立良好的关系是很花时间的。以下提供一些途径。

（一）展销会

纺织品展销会定期在世界各地都有举办。在展销会上，许多纺织品厂商都会展出他们最新的产品。纺织品展销会都是为第二年做准备。例如，2006 年 3 月初的纺织品展销会是为 2007 年春夏季做准备的。

除纺织面料之外，还有纽扣、其他辅料的供货商也在展会上展示其产品，甚至那些做产品打包的也来参加展销会。有些展销会专门为亚洲的厂商开办，而有些展销会则集中了欧洲的高端产品。遗憾的是，在这些展销会上，许多供货商的要求是：样品面料的最低订货量是 20 到 30 码，生产面料的最低订货量是 300 码，甚至更多。有些供货商可能不会与业绩还不是很出色的设计师合作。

最著名的纺织品展销会是第一视觉国际面料博览会（Premiere Vision），该展会每年 3 月和 10 月在法国巴黎举行。第一视觉国际面料博览会是很值得去观看的，既可以激发创作灵感，也可以趁机游览一下巴黎。所有的纺织厂商都会参加第一视觉国际面料博览会，以收集本季流行趋势。参观该博览会可以让你避免

批量生产已流行过的产品。但是，作为一个新设计师，降低成本是非常重要的，因此巴黎之行并不是必须的。漂亮的欧洲纺织品面料可以通过国内的展销会，以及欧洲面料的代理商和批发商处获得。

纽约举办的一些展销会，如国际时装面料展（IFFE），土耳其纺织品展览以及欧洲面料发布会。欧洲面料发布会上发布的都是欧洲的高档面料，对一数设计师来讲，这可能是纽约最受欢迎的展销会。但是，这个展销会比巴黎的第一视觉国际面料博览会开展的时间要早一些，那时许多纺织厂正忙着自己的生产订单，还无暇顾及他们最新的纺织面料。

无论什么规模的展销会，至少应该参加一次。设计师们应当提前登记并且应当出具名片或合法经营的其他证明。如果在展会上下了订单，供应商会要求你填写详细的申请表，例如你的从业时间、你的销售额或税号，以及可以说明你经营和信誉状况的证明。

（二）生产厂家和代理商

纺织厂是纺织面料的生产厂家。他们拥有布料，并且从纱线开始，对整个生产流程都有控制，包括织造、染整和精加工等。这种“垂直”结构使得纺织厂很少与其他经济实体发生关系，因此非常可靠。即使纺织厂外包一些产品，通常也是为了满足时尚的要求。寻找那些专业的厂商，可以确保产品的品质，到货时间也会有保障。

直接与纺织厂商合作通常会有较高的最低订货量的要求以及较长的到货时间。但是多数厂商在各地都有销售人员，他们了解所有关于产品的信息，能够帮助监督质量和按时到货。

独立的销售代理商通常代理一家或几家厂家。他们对货物没有所有权，只是按销售额收取佣金。当你与一家代理商接触时，询问他们与厂家已经合作了多久，时间的长短可以表明他们与厂家合作关系的紧密程度，这对你按时收到货物是一种保障。

（三）半成品加工商

半成品加工商从纺织厂购买未加工的纺织面料或布料，自己印花、进行整理或是染色后再转售。半成品加工商通常对最低订购量的要求不高，因此选择余地较大。但是，他们缺乏对布料的控制，因为它们不是真正的生产者。与他们合作时，要询问他们是对所有布料都有存货，还是等着纺织厂为他们提供布料。留心他们与纺织厂家的合作关系，要了解纺织厂家对其纱线的使用、生产流程和到货时间的控制或影响。

（四）二级市场

二级市场中的经纪人并不实际生产或加工纺织面料。他们以较高的折扣从生产厂商和设计师那里购进未销售的和剩余的成品。他们为那些需要小批量的、质地独特的人们提供了一个选择的可能。在这里不用担心最低订购量、到货时间和质量问题。设计师可以在仓库里检查面料的质量，然后当场提货。Mood、B&J、位于纽约下东区纺织面料仓库、洛杉矶的S. Rimmon & Co.以及各地纺织品面料小店和仓库都属于二级市场。

某些经纪人也提供批发业务，并且愿意以你的名义从纺织厂商那里购买面料，并帮助你达到最低订购量。如果你能支付订单中的大部分，他们相信自己有能力售出剩余的部分。

从经纪人处购买面料，要谨记以下两个关键问题。

1. 数量

由于提供的纺织面料都是剩余产品，所以问题是他们是否有足够的库存可以满足你的生产需要。如果某一种特别的商品有很大的市场需求，那么对面料的需求量可能很多。与纺织厂或半成品加工商不同，经纪人不会想办法帮你解决。有些经纪人可能帮助你找到面料的最初生产厂商，并向他们询问是否还有货。多数的情况下，得靠你自己努力，或者寻找相似的面料作为替代品。为降低风险，从经纪人手中购买样品面料后，要求他们保留该面料一段时间，直到样品制作完成，到那时，你会知道自己是否需要更多的面料。提前告知他们你要续订哪些货，不再续订哪些货。通常面料是“缺货”的，因为没有人再去生产它了。

2. 一致性

由于经纪人是在全球范围内购买面料，风格不用，质量也不同，面料之间的差异较大。他们并不十分懂面料，很难预估各种面料的缩水率和其他功能。法律上规定，商品售出时，要在服装的标签上标明服装面料的各种成分。如果你不能确定，可以通过燃烧法来确认。想要了解更多的信息，请访问 FTC 网站。（http：//www. ftc. gov/os/statutes/textilejump. htm）

（五）互联网

有很多纺织面料的网站，你可以按照纺织面料的种类进行搜索。当你在网上订购面料时，应当要求对方提供样品，因为电脑屏幕不能准确的反应面料的颜色、图案、质地或质量。

设计师可以通过网络找到那些对最低订购量要求很低的地方。Fashiondex 公司（http：//www. fashiondex. com）出版了一本书——《小型设计公司纺织面料批发导购》（The Small Design

Companies Guide to Wholesale Fabrics)，书中详细地列出了那些与纺织品小厂商合作的供货商名单。在 Infomat 上，（http：//www. infomat. com）还有纺织面料和饰品供货商的名单及其他们对最低订购量的要求。

（六）国际资源

国外有品种丰富的纺织面料可供选择。欧洲纺织厂商以高档纺织面料著称，例如，意大利的开司米，还有其他非常有创意而且奢华的纺织面料；日本有技术含量很高的纺织面料；韩国有外衣用料和人造纤维面料；印度有珠饰和丝绸；中国有大量廉价面料。多数设计师或多或少要使用一些进口面料，但是，额外的运输费用、关税、运输延误、海关，以及节假日等问题也是在使用国际资源时应当考虑的因素。意大利的纺织厂在整个八月内都是停产的；亚洲各国都有自己的节假日，在节假日期间，纺织厂大多会休息一周以上。太长的到货时间会危及交货时间甚至影响商店的补货热情。在创业之初，从海外购买面料可能会增加额外的负担。

五、下订单

（一）说服供货商与你合作

在与新设计师合作的问题上，纺织厂家及其代理商通常都会有一些顾虑。事实上，有一位设计师曾经对我说，她问一位就站在黑丝带库架前的供货商："有黑色丝带吗?"这位供货商回答说没有。

你与纺织厂、皮革和饰品的供货商建立的关系是无价的。一

口流利的法语或意大利语，可以让设计师在欧洲的纺织厂可以不必受最低订货量的限制，这一点都不让人奇怪。在 IFFE，一位运动服服装面料的供货商告诉我，尽管他们规定了 500 码的最低订购量，但如果和年轻的设计师很谈得来，并且从谈话中感受到年轻人的认真和聪明，那么他很可能允许他少量购买，并以信用证的方式结款。

也有一些纺织面料供货商愿意支持年轻的设计师。纺织面料代理埃里克·索戴特（Erich Soldat）说，“年轻的设计师为时尚注入了能量和新鲜的元素，这使得纽约的时尚界总是光彩照人。”Jasco 纺织面料也愿意支持新人，经常允许年轻设计师订购少量高档的、美国制造的平针面料。

为了争取从每一个新结识的供货商那里获得进货的机会，你要自我推销，展示自己对纺织面料的知识，提出你的想法，引用媒体或商店对自己设计作品的关注，让供货商看到你的发展潜力，告诉他们你有足够的支付能力。

如果有厂商约你见面，要准备充分，不要浪费她的时间。埃里克·索戴特（Erich Soldat）代理强调，“不要谈设计!”如果在供货商办公室，一边看着面料，再随意找找样品，一边构思你的设计，那么你就不会再有第二次机会了。应当在见纺织面料代理之前，就对自己的作品有一些想法，告诉供货商你所需要的面料，她会很快帮你找到的。

挑选纺织面料会容易一些。Melero 的纺织面料供货商 Ingwa 现在储备了一些纺织面料以满足续订的需求，他们会先拿来一些纺织面料的样品，听听设计师是否在颜色或细节上有特殊需求。

（二）独家买断

一名新设计师在第一视觉国际面料博览会上看中了一款印花

的纺织面料，她计划用这款印花面料制作自己的全部作品。可后来，纺织厂打电话通知她说这种面料已经没有了，因为一家大品牌的公司已经购进了大批量的货，并要求全部买断。不幸的是，这只不过是这个年轻人遇到的挑战之一。如果同样的问题发生在你身上，你应当要求生产厂商为你提供其他的选择，帮助你找到可以替代的产品。

要注意，一些很容易识别的布料，例如某种印花，很容易被买断。记住你在购买面料时，并不是买断。大型海外厂商通常找几家代理商代理他们的产品，这些产品在任何一个地方都有可能被买断。向供货商咨询是否有其他设计师或生产商已经购买了同样的纺织面料，以避免你以同样面料设计的华贵外套在已经被买断的市场上出现。

（三）替代品

另一种情况就是在你已经展示样品并接受订单之后，可能需要更换面料或供货，而此时经纪人那里已经没有货了，或面料有瑕疵不能使用。

在替换面料时，要注意选择与原来面料最接近的面料，包括质量、外观和手感。一旦发现问题，你应该与下订单的批销商联系，并指出问题所在，询问他们是否可以接受。但是，这里也存在着他们对替代品不认可的风险，也可能以面料更换借口而取消订单。一位男装设计师告诉我说，如果替代品足以以假乱真，他是不会告诉批销商的，因为他们是在 6 个月前下的订单，早就记不得原来面料的样子了。但是，如果他们还记得的话，那么整批货都会被退回来。

当你替换面料时，要在生产过程中确保原面料不会与准备替

换的面料混合使用，例如服装的身体部分使用一种面料，而袖子部分使用另一种面料。要记下因为更换面料所产生的任何成本。

（四）避免延误

面料或辅料一旦延误，那么所有工作都将往后推。生产一旦推迟，你就不得不加班赶工，才不会延误给零售商送货的时间。

如果面料延迟到货，向供应商索要经济补偿并不能使你的订货准时到，所以关键是不要出现延误。就像 Jasco 纺织面料的霍华德·修文（Howard Silver）说，“过时的新闻就不是新闻。”不要想当然，要始终督促生产厂家或代理商，确保一切都按照计划进行。打电话询问面料的生产已经进行到哪一个阶段，纱线是否已经到工厂，工人是否已经开始染色，是否已经开始装车，以及什么时候可以到达机场。如果他们不了解这些情况，那就要求他们查清楚。许多因素可以导致面料生产的延误。例如，每个生产厂商都有一定数量的织布机，如果你的订单是 300 码斜纹软呢，同时马克·雅各布斯（Marc Jacobs）的订单是加急的 5000 码斜纹软呢，那么所有织布机都会被安排生产马克·雅各布斯（Marc Jacobs）的订单。你必须时时刻刻监督他们，否则你的订单将被继续搁置。发火是没有用的，所以还要礼貌待人，要表现得专业一些。如果你是与代理商合作，你也可以试着了解哪一家工厂正在生产这些产品，并且可以直接去问你所关心的问题，跟踪产品的生产进度。这样做可能会惹恼你的代理商，也可能他正乐得不再过问此事，但只有这么做，你才能最快地得到你想要的答案。

（五）质量控制

在纺织面料的生产过程中有许多环节都可能出现问题，所以

不能想当然。一家好的生产厂商在出现问题时会及时与你联系，向你指出问题所在，并确认你是否可以接受。通常，大客户会要求在运输前从已经生产好的产品中抽取 1/2 码的样品以核查质量。纺织厂可能会拒绝小客户的这种要求，但却不妨提出来。

在收到货物后，立刻对面料和饰物材料进行全面检查是非常有必要的。如果是你直接运送布料到生产厂家而不是简单地负责运输环节，这就意味着要亲自去一趟工厂。在工厂剪裁前，要对所有货物进行全面检查。一旦开始裁剪，就意味着你认可所收到的货物，而供货商就不再承担相关责任。从技术角度讲，如果你将裁剪部分承包出去，那么承包商应负责面料的检查工作，但是亲自检查会比较稳妥。

- 检查货物的数量。
- 检查面料的宽幅是否符合要求。如果你计划的裁剪和数量是以 60′为基础，那么所有纺织品均不能低于 58′。
- 检查有关颜色和编织等的质量问题。
- 以最初的销售样品为标准，如果到货产品与订购产品不一样，那么应当退回到货产品。

如果你发现问题，立即与供货商联系，协商一个解决办法或尽快找到可以替换的面料。表现得要专业一些，告诉他们你发现了问题。如果有可能，代理商应当过来看一下，在剪裁之前确定解决办法。理论上讲，纺织厂应当退换或收回残次品并退款。但多数情况下，出于对时间和运输问题的考虑，如果你表示可以接受这批货，并自己解决其中的质量问题，那么供货商通常会给予一定的折扣。一般来说，相对于继续延迟工期，接受到货产品是更好的选择。

表现得要专业一些，告诉他们你发现了问题。

如果你是从供货商那里拿货，双方的协议上要有关于延误或残次品的解决办法。

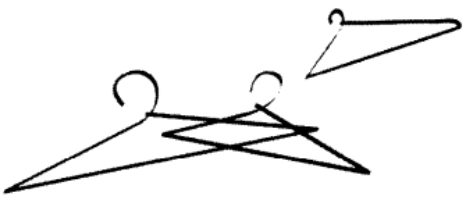
在商讨解决办法时，要记住这些残次品会造成更高的裁剪成

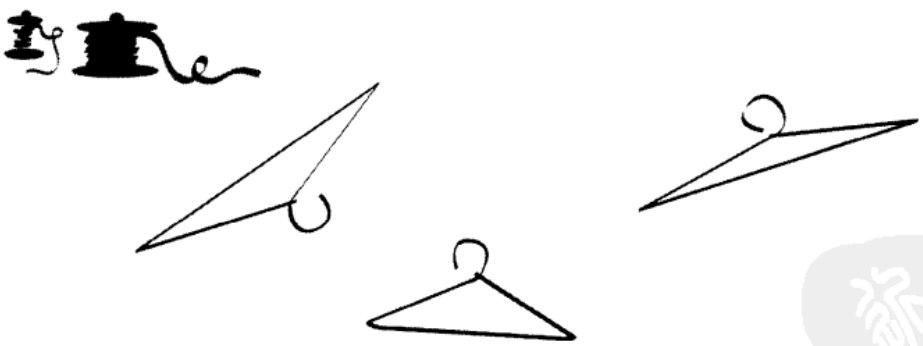
本，因为你要自己去处理这些瑕疵，而这些瑕疵很可能导致面料不能正常使用。如果你是从供货商那里拿货，双方的协议上要有关于延误或残次品的解决办法。如果没有追索权的话，你应当重新考虑与该供货商的合作。

在选择纺织面料时，对每一种面料都要测试其色牢度和缩水率，用面料样品或从抽查的面料上剪下一部分。

在选择纺织面料时，对每一种面料都要测试其色牢度和缩水率，用面料样品或从抽查的面料上剪下一部分。新设计师的服装经常被退回来，就是因为穿着后或洗涤这些服装时会褪色或缩水。供货商应当了解可能引起面料缩水的各个因素，但只有经过测试才能最终确定。







第六章　产品生产

如果你是从时装学院出来的，就可能了解那些大公司的生产流程。但是由你自己管理生产并不是那么容易的一件事。许多设计师都说生产是他们工作中最难的一个部分，有的设计师甚至称之为最让人头疼的环节。尽管生产过程中处处都有难题，但却只有依靠它，你那些美妙的设计和构思才能变成实实在在的时装。

在大规模的时装公司，生产经理是一个举足重轻的角色。而对大多数刚入行的设计师来说，这个人选只能是一个人——你自己。设计师必须管理从样品制作到最后运输整个生产流程的每一个环节，认真计划、切实执行、保证按期交货，并且要对每一个环节的成本都十分清楚。任何事情都不要想当然——主动地监控整个生产流程。

设计师必须管理从样品制作到最后运输整个生产流程的每一个环节，认真计划、切实执行、保证按期交货，并且要对每一个环节的成本都十分清楚。

一、生产计划

时装的季节性很强，对交货期的要求非常严格，你必须按时交货。对每一系列的产品，都要有一个总的生产计划，包括订购面料、初次打板、试制样品、销售到后来接订单，安排生产打板、剪裁、缝纫和最后的装运。任何时候，在生产进度表上都可以对工作进度一目了然。

从发货那天开始往前推算每一个生产环节所需要的时间，以此为基础制定生产进度表。要多留出一些时间以防意料之外的延

从发货那天开始往前推算每一个生产环节所需要的时间，以此为基础制定生产进度表。

误。不要忘记季节总是在循环交替着，开始发送秋季订单的货的同时，也要开始为春季服装试制样品，或是赶制节日服装。务必管理好自己的时间。业内专家强烈建议：在真正创业之前，就要设计出两三个系列的产品，因为开始创业以后，你是不会有充裕的时间做设计的。就像你在表6.1看到的一样，如果季节更替明显，一般秋季比春季更忙一些。

在真正创业之前，就要设计出两三个系列的产品，因为开始创业以后，你是不会有充裕的时间做设计的。

面料的选择甚至经常要在欧洲面料发布会（European preview tradeshow）之前就要做好准备，该发布会在每年的六月和七月举行，而真正的交易则会根据市场情况可能延后。男装及其配饰的销售时间变化不大，销售季节主要在七月上旬和一月，发货主要在一月上旬和八月，所以男士服饰的生产计划变化不大。服饰每年有五个销售季节，一般是在成衣市场之后开始，但高档服饰和鞋是与成衣同时开始销售的。

生产步骤
1、研究各种材料和设计理念
2、设计想法成形
3、挑选面料和其他材料
4、订购样品面料
5、样品打板
6、剪裁、缝纫样品服装
7、系列产品全部样品的制作
8、系列产品的销售并拿到订单
9、订购生产面料和其他材料
10、完成生产打板
11、确认生产服装原型
12、推挡样板
13、根据不同市场选择面料
14、剪裁、缝纫和修整
15、包装、运输

有各种软件可以帮助你制定生产进度表、进行成本估算、创建工作标准、绘制平面图等，还可以利用软件管理批销商、服装生产厂家和供货商等。

表 6.1　样品生产进度表

	2006 年秋	2007 年春
2005 年 9 月	研究面料 开始设计	
2005 年 10 月	挑选面料 订购面料	
2005 年 11 月	开始打板 制作样品	
2005 年 12 月	研发系列产品 审核生产方案	
2006 年 1 月	完成系列产品的生产 开始销售	
2006 年 2 月	展示产品系列 继续销售	
2006 年 3 月	停止销售	研究面料 开始设计
2006 年 4 月	订购生产面料 制作生产样品	挑选面料 订购面料
2006 年 5 月	开始生产	开始打板 制作样品
2006 年 6 月	监督生产	研发系列产品
2006 年 7 月	监督生产	审核生产方案 完成系列产品的生产
2006 年 8 月	开始交货、收款（货到付款）	开始销售
2006 年 9 月	继续发货 收取货款	展示产品系列 继续销售
2006 年 10 月	停止销售	
2006 年 11 月	订购生产面料 开始生产	
2006 年 12 月	监督生产	

续表

	2006 年秋	2007 年春
2007 年 1 月	监督生产	
2007 年 2 月	开始交货、付款（货到付款）	
2007 年 3 月	继续交货 收取货款	

二、样品制作

（一）打板

从设计到服装实物，第一步需要做的就是打板，你的服装将在纸板的基础上进行制作。找到一位技术高超的打板师傅是非常重要的。一个优秀的打板师能够发现设计、结构以及面料中隐藏的问题。设计师马尼·乔（Marni Joy）说："找到一位优秀的打板师是设计过程中最重要的环节之一。早些时候，有一位我非常信赖而且工作相当出色的打板师，但当时因为考虑到成本的问题，我没有聘用她。后来我发现聘用这样的人实际上能够避免以后出现的许多问题，那么多付出一些是值得的。"

专业的打板是优质服装的基础。

专业的打板是优质服装的基础。最为重要的是，打板决定了服装是否和身，而是否合身往往会影响服装的销售量。一些经典产品让设计师扬名，而这些产品，例如雪凯（Chaiken）的裤子或萨珊娜（Shoshanna）的泳衣都受益于高品质的打板。

1. 谁来打板？

如果你自己可以打板，就没有必要聘用打板师。许多刚出道的设计师在学校里都学过打板，甚至有些设计师还在教授打板的课程。自己打板可以节省一笔数目可观的资金，而且方便管理。自己打板能够更好地诠释自己的设计思想，而且可以随时更改，

同时也便于自己掌握进度。

但是，你要确定自己的确可以承担这项专业性非常强的工作。否则，可能会出现很多错误，你不得不在以后的生产中进行修改，导致时间和金钱的浪费。服装厂家的负责人都在说他们不愿意用设计师们自己制作的纸板生产服装，因为一旦出现差错，就会延误工厂的交货时间。即使你对打板工作十分在行，但由于打板是一件非常耗时的工作，随着公司业务的发展，为了能够集中精力处理其他事务，你有必要把打板的工作外包给别人做。

尽管不亲自打板，我仍然强烈建议你应该了解有关打板的基本知识，这样可以帮助你更好地理解服装的结构，了解服装怎样设计更合体，也可以更好的与打板师和其他承包商沟通以及发现纸板中存在的问题。如果设计师不懂得打板的相关知识，就很可能任由打板师摆布。打板师可能会把出现的问题归咎于面料或设计，而设计师却难辨真假。

2. 到哪里找打板师

业内人士的引荐是找到打板师最好的途径。然而，很多设计师们并不愿意与别人分享自己的资源，所以可能不会把最好的打板师介绍给你。所以，还可以请生产承包商或服装厂向你推荐优秀的打板师。另外，也可以与时装院校联系，或许他们能够向你推荐业内的校友或在校的优秀学生。

如果你认识在大公司工作的打板师，可以试着问问他是否愿意在你的公司兼职，或请他向你推荐愿意兼职的打板师。但你一定要记住：这个人已经有了一份全职工作，他总是要先做完公司的工作后，才能为你工作。

此外，电子邮件、因特网可以帮助设计师与相距很远的打板师合作。这样就不会再受地域的限制了。

虽然雇佣优秀打板师的费用很高，但却可以为你在以后省下更多的钱。

3. 花钱聘用打板师是值得的

虽然雇佣优秀打板师的费用很高，但却可以为你在以后省下更多的钱。大多数设计师都愿意在其他地方节省开支，而高价请一位优秀的打板师。

一般来说，打板师是根据服装的数量、结构的复杂程度和细节的繁琐程度来收费的。也有的打板师以小时收费——他们在了解服装的结构及各个细节以后会提出自己打板所需要的时间作为收费的依据。服装的结构越复杂，打板所需要的时间越长，费用也就越高。在不同地区，不同打板师的要价是不一样的。在美国，夹克衫打板的价钱一般是250～450美元/件；裙子打板要便宜一些，一般是100～200美元/件。通常的做法是，在正式开工之前要支付打板师一笔定金。

4. 充分沟通

在打板师开始工作之前，设计师必须清楚衣服做好之后应该是什么样子的，包括款式、是否合体甚至是衣兜的位置。打板师和服装生产厂都反应过有些设计师的设计是不现实的，而设计师们也经常因为制作出来的样品与想像中的截然不同而十分沮丧。

最重要的就是要与打板师充分沟通。在沟通的时候，要倾听她的建议和反馈意见。她可能会发现你设计中存在的问题并提出改进建议，这样可以节约生产成本。

服装前片和后片的草图、工艺制图以及对一些细节的说明都是设计师与打板师应该充分沟通的内容，例如：裤腿接缝的宽度、一些缝纫细节，比如缝合的类型、褶皱之间的距离、衣兜的尺寸、特别的里子以及辅料的位置。

还可以用一件以类似面料制作、而且特点也相似的服装为例，向打板师讲解你的想法，

告诉他你希望做成的样子。一位为著名品牌工作的设计师说他从不为打板费心，他就是在打板之前去盖普（Gap）专卖店买一件类似的衣服就行了，这样省心省力得多。

最重要的就是要与打板师充分沟通。在沟通的时候，要倾听她的建议和反馈意见。她可能会发现你设计中存在的问题并提出改进建议，这样可以节约生产成本。由于对面料的了解有限，新入行的设计师常会选择一些不能真正体现设计风格或是很难做到合身的面料，而打板师常能发现这个问题并向你指出来，这样就可以避免浪费时间和金钱。

聘用打板师时要注意的事项

<沙丽·拜尔（Sally Beers）>

- 想清楚自己希望找什么样的打板师。你的设计是一种全新的、非常有创意的，还是已经成为经典的那种？
- 你希望打板师严格按照你制定的标准、合身度及体型打板吗？你很在意创造或者维护属于自己的版权吗？
- 你希望你的打板师帮你完成哪些工作？只是需要他做样品打板，还是希望他做生产打板、推板以及各种规格和裁剪的说明？
- 找一位有相关经验的设计师（如果你设计的是大衣，那么打板师就应该有大衣打板的经验），但又不要只看重打板师以前的工作经验。你可能与一位多才多艺的泳衣打板师也合作愉快。
- 问问她更喜欢悬挂打板还是平面打板，理由是什么。一位优秀的打板师一般对悬挂打板很熟练。
- 要找一位可以手工打板的打板师，而不是那种只会计算机打板的打板师。要问清楚她有多少年这方面的工作经验。一般要有一二十年的时间，打板师才能娴熟地进行手工打板。
- 理想的打板师应该熟悉整个生产流程，这样才能制作出合

体的纸板。

• 你打算付多少钱给打板师？在美国，每小时付50到75美元，你应该能够聘到一位优秀的打板师。我建议你为每一种新款服装拿出500到1000美元的预算。为市场上已经有的服装打板花费要少一些，对一个专业的打板师来说，因为有多年的实践经验，可以根据市场上已有的成衣打板。

• 你可以为系列产品定一个总的打板价格。例如，你可以告诉打板师你有5000美元打板的预算，但要完成为10到12款衣服的打板，问她是否可以接受这样的报价。

• 问问他大约需要多长时间能够完成打板工作。如果你想很快拿到初次纸样，根据服装结构的复杂程度一般需要4到8个小时，我建议你用三个月的时间开发一个小的产品线，特别是如果你需要打板师替你确定衣服的合身性和尺码。

• 看他以前在哪家公司工作过，并且要求看他以前打板的纸样及据此制成的服装样品。请他尝试着做一款服装的打板，以便考查他的能力。

• 确保打板师会维护你的版权。他是否泄漏过其他公司的版权？他为客户工作的时候是否侵犯过其他公司的权益？他是否会签一份有漏洞可钻的协议？

（二）试制样品

样品是销售过程中最重要的工具，因此需要花费精力确保其的完美性。

样品是销售过程中最重要的工具，因此需要花费精力确保其的完美性。在美国，初露头脚的设计师为一季的样品花费大约80000美元左右，而制作一件样品往往要花费1000美元。大多数年轻的设计师认为样品多多益善，但这并不是一个好的商业行为。一定要时刻谨记你的资金预算，要对系列产品的款式数量有

一定限制。

1. 谁来制作样品？

设计师不需要亲手缝制衣服。而事实上，很多大品牌的设计师也会在缝纫机面前感到手足无措。尽管不必亲自缝制服装，掌握基本的缝纫技术可以让你更好的理解服装的构造和合身性，也容易发现样品的问题所在。或许更重要的是，掌握基本的缝纫技术有助于你与生产厂家、样品制作的员工进行更好的沟通。

尽管不必亲自缝制服装，掌握基本的缝纫技术可以让你更好的理解服装的构造和合身性，也容易发现样品的问题所在。

自己制作样品可以节省资金，而且可以控制样品和生产的进度。有一些刚出道的设计师自己非常擅长缝纫，也能够制作出完美的样品。但是，因为缺少经验或专业常识，设计师自己很容易弄脏样品。无论这是技术还是设备上的问题，你一定要面对现实，如果自己制作的样品不如那些专业人员制作的，那就包给他们。

聘用打板师的标准同样适用于样品制作师。问问他是否有经验制作你所设计的款式，看一看他以前的作品，并且问清楚样品制作所需的时间。样品的数量、服装结构的复杂程度、里子的额外处理、均匀细致的针脚、扣眼和后整理都会影响样品制作的价格。

生产服装的加工厂可以提供样品制作的服务。请将来准备与之合作的服装厂家试制样品，有助于他们更好的了解服装的结构，并且能够较准确的预估交货时间和生产成本。然而，在服装加工厂试制样品的成本可能会很高。有时，由于考虑到设计师在拿到样品之后，会把样品甚至整个生产订单交给海外较为便宜的服装加工厂，该服装厂就会对样品制作索要高价，这种现象在纽约尤为明显。服装加工厂对样品制作索要高价，然后作为一种补偿，将生产价格降低，这样就可以促使设计师继续同他们合作。

请将来准备与之合作的服装厂家试制样品，有助于他们更好的了解服装的结构，并且能够较准确的预估交货时间和生产成本。

2. 力求完美

纽约 TG－170 商店的主人泰瑞·基尔斯（Terry Gillis）说，与一些刚出道的设计师合作的最大问题是他们设计的服装不够合体。设计师应当尽力保证服装的合体性。请一位与自己目标顾客体型相仿的模特来试穿每一件样品，模特试穿样衣后要全身活动几下，以便设计师观察样品的长短是否合适，看上去是不是有些牵紧还是过于松懈。模特也会向你反应穿着的感受——是否舒适、自在。在模特试穿后，你很有可能要做一次修改工作。一般来说，样品要反复试穿、反复修改，直至完全合身。

设计师应当尽力保证服装的合体性。

一些设计师自己当自己的试衣模特。但是衣服穿在自己身上，你就很难对这件衣服做全面的评价，也就很难指出到底什么地方需要修改。

除了合体性，也要检查服装结构和缝纫方面的细节问题。还要进行服装的洗水测试，以便了解服装的缩水性、色牢度和伸展性，这些会对衣服的日常护理和清洗产生影响。

3. 成本估算

在整个设计和产品研发的过程中，对每一个环节——从设计到第一件样品的制作所产生的费用都要准确记录下来。这是非常重要的一件事，因为这会让你时刻想着生产成本对产品零售价的影响。你一定不想自己产品的价位超过目标顾客的承受能力。

通过第一个样品的制作，你可以对服装生产成本的每一项进行初步估算，并确认自己是否有足够的能力支付，另外还可以制定产品的销售价格。对批量生产后的单位产品的生产成本，设计师可以大致按样品制作价格的一半来计算，因为供应商和服装加工厂都是根据数量报价的，所以如果你能知道要生产的服装数量，就能较准确的估算生产成本了。

通过第一个样品的制作，你可以对服装生产成本的每一项进行初步估算，并确认自己是否有足够的能力支付，另外还可以制定产品的销售价格。

生产成本因订单的不同而不同。由于面料和生产都会有数量折扣，所以，订单越大，生产成本就越低。即使某一种独特的款式销量很好，但因为批量小，也会使生产和原材料的成本非常高。批发价是根据已售货物的成本制定的。

批发价是根据已售货物的成本制定的。

已售货物的成本（COGs）是指商店订购服装所需的原材料和劳动力成本的总和，包括面料、辅料，如拉链、纽扣，衬料，熔合缝料，线，商标以及吊牌，还包括生产打板、划样、推板、剪裁、缝纫以及包装的人力成本。还有零售商特别要求的挂钩、标签和装运产生的成本。要备有成本清单以跟踪每一项支出。制作新一季的服装时，要重新填写成本清单。（见表6.2）

如果每一件样品的面料、辅料以及为一些设计细节所支付的费用太高，以至于服装的批发价太高而无利可图，那设计师就应该修改设计以降低成本。男装品牌摩根·艾莱赛卓（Morgan D Alessandro）的设计师在刚开始时设计了一款以别致纽扣和D形环作饰品的裤子。但他们意识到这批裤子的生产量很小，仅仅添加这些饰物，就使每一条裤子的成本多出20美元，因此他们放弃了这些细节，从而使裤子的零售价更为合理。

鞋子的生产成本

在美国，鞋子的生产成本一般较高，因为其原材料的价格都偏高。假设现在有一家欧洲的工厂要与你合作生产高档鞋。我们可以通过以下几项，估算一双高跟鞋样的生产成本：

- 鞋楦（制鞋时，塞在鞋内，保持鞋美观形状的木制或塑料制模型）：75美元/双
- 鞋后跟：825美元/双
- 雏形：250美元/款

这样算起来，生产一双不含任何金属或其他配饰的鞋子的成本大约是1150美元。一个

有20个款式的系列产品需要用4个鞋楦、3个鞋后跟，成本大约是7775美元。鞋设计师一年生产2-4个产品系列。尽管可以重复使用鞋楦，但由于批销商每季都期望推出新的款式，所以也会需要一些新的鞋楦。

系列产品

当样品全部完成后，还要对整个系列产品进行筛选，要舍弃那些不准备推向市场的，

有的是出于对成本的考虑，有的是因为生产周期太长，或仅仅因为与整体风格不符。一旦决定生产哪些款式，就要尽可能满足销售需要的数量。

表6.2　样品成本清单

款式编码：
季节：
产品描述：

材料	宽幅/款式	单位成本	数量	成本
面料1				
面料2				
衬料				
里子				
其他				
放量				
		面料成本小计		

饰品	款式/尺寸	单位成本	数　量	成　本
纽扣				
拉链				
线				

续表

饰品	款式/尺寸	单位成本	数　量	成　本
唛头				
辅料 1				
辅料 2				
		饰品成本小计		

人力成本				成本
生产打板师				
剪裁				
推板				
缝纫				
		人力成本小计		

运输				成本
衣架				
装运袋/箱				
吊牌				
其他成本				
		运输成本小计		
		已售货物的总成本		
		批发价加价		
		批发价		
		零售价加价		
		建议零售价		

面料名称	草图
构成	
原料产地	
小块样布	

三、选定工厂

在下生产订单之前，要备齐各种原材料而且要找好合作伙伴。尽管有各种选择，但大多数设计师都是把生产外包给服装加工厂或承包商。

（一）并不是所有的工厂都想同你合作

和面料供货商一样，服装加工厂也不愿意与刚入行的设计师合作，因为有太多的麻烦事：打板有误、面料不合适、裁剪不当以及其他一些费时费力才有可能解决的问题。而对于服装加工厂而言，时间就是金钱。

对于服装加工厂而言，时间就是金钱。

加工厂，尤其是海外的加工厂，大多愿意与有人推荐的设计师合作。Gunmetal 的迈克尔·斯堡丁（Micheal Spaulding）说："在意大利，你不要指望随便一家服装加工厂都愿意与你合作，如果没有业内人士的推荐，这些服装加工厂可能连见面的机会都不给你。"来自好莱坞的郝利·登莱（Holly Dunlap）向意大利贸易委员会寻求帮助，正是贸易委员会将她介绍给服装加工厂。

在意大利，你不要指望随便一家服装加工厂都愿意与你合作，如果没有业内人士的推荐，这些服装加工厂可能连见面的机会都不给你。

服装加工厂很在意你的信用和付款能力。他们会询问你的生意状况，当然他们更注重加工产品的情况。如果是一个新的品牌，而且还没接到任何订单，那就没必要据实相告。

（二）最低生产量的要求

由于小批量生产不仅耗时而且利润低，所以服装加工厂都对最低生产量有要求。在考察一家服装加工厂的时候，要清楚他们对最低生产量的要求。如果不合适，就不要再浪费时间和他们洽

在考察一家服装加工厂的时候，要清楚他们对最低生产量的要求。如果不合适，就不要再浪费时间和他们洽谈了。

谈了。有一些服装加工厂专门接小批量生产的活儿，或至少给你机会和他们商量生产量的问题，尤其在纽约，越来越多的生产商把服装拿到海外加工，这迫使当地的加工厂采取更加灵活的策略。

有一些能帮助设计师应对加工厂对最低生产量要求的办法，但前提是与那些愿意加工小批量的服装加工厂合作，而且最好是直截了当地谈这个问题。如果达不到最低生产量的要求限额，你可以主动提高服装的单位生产价格。例如，一家服装加工厂规定最低加工量为500件，每件加工费是20美元，你可以把价格提高到22美元/件，请他们加工250件衣服。如果你事先就最低生产量已谈妥为250件，而后来的销售订单只有200件，你就要承担这剩下50件的损失，或是想办法卖到其他的地方。但如果因为继续生产那50件服装而使已获利润锐减，再生产就不是明智之举了。和服装加工厂谈判的时候，要把自己的前景描述得一片光明，以使厂家有信心与你合作。询问工厂的生产能力也是一种自我能力的暗示，即你很快还会下一个大单。

和服装加工厂谈判的时候，要把自己的前景描述得一片光明，以使厂家有信心与你合作。询问工厂的生产能力也是一种自我能力的暗示，即你很快还会下一个大单。

设计小经验

同一款服装，同一面料不同颜色、或不同面料组合以及辅料的搭配使用可以节省打板和生产方面的成本，也可以帮助你达到最低生产量的要求。即使服装看上去有些不同，但生产、裁剪、缝纫这些步骤却是基本相同的，因此服装加工厂会把这些稍有差异的服装当作同一款服装，并以较低的价格收取相关的费用。到商场里仔细观察那些成系列的服装，看看其他设计师是如何在面料和生产方面节省成本的。在丽贝卡·泰勒（Rebecca Taylor）商店，有一款正式场合穿的（tuxedo pant）长裤是羊毛面料的，

但有多种颜色可供选择，而且同样的款式也有以绸缎为面料，并搭配了不同的配件。

（三）由人引荐

找寻并审核一家服装加工厂，这件事本身费时费力。较理想的情况是其他设计师或业内人士可以帮你引荐服装加工厂。参加面料展示会也是一个找寻加工厂的途径，而且你只需要四处问问就有希望找到。例如，假设你需要加工紧身裤，你只要向弹力面料的供应商打听哪家加工厂可以加工就行了。

不要忽视服装行业协会或俱乐部的重要性。

不要忽视服装行业协会或俱乐部的重要性。在那里，加工厂老板互相都认识，可以帮你推荐其他承包商、供应商以及各个领域的专家。在与贸易相关的报纸上会登载有关承包商的广告。在纽约的时装信息中心（Fashion Information Center）、服装发展协会（The Garment Industry Development Corporation）或洛杉矶的服装承包商协会（Garment Contractors Association）都能够帮你引荐加工厂或承包商。网上（Informat and Fashiondex）和一些出版物中都会登载有关这方面的信息。这些都是你的资源，但做出最终决定之前，你还是应该实地考察才好。

（四）加工厂提供的服务是不同的

在纽约，每天都有一些年轻的设计师为了制作一件服装要奔波好几个加工厂。他们带着面料在一家工厂剪裁，去另外一家打板，再找一家缝制，之后还要到一个地方排上几个小时的队，只是为了钉上纽扣。在几家加工厂之间来回奔波很辛苦，而且交通费也高。除此之外，设计师还要妥善管理在各加工厂或承包商之间流动的面料。

其实事情可以很简单，那就是找一家可以提供“一条龙”服务的加工厂。这家加工厂可以提供面料选择、打板、生产和运输等多元化服务。整个流程中，所涉及的加工厂或承包商越少，发生错误以及延误时间的几率就越小。而设计师也可以掌控整个局面，因为大部分生产环节都在一家加工厂完成，这样就可以事先较精确地估算生产成本以及生产时间。

整合可以提高生产效率、降低生产成本。加工厂同时为多个品牌一起订购面料和辅料，可以拿到很高的折扣，尤其是常用的粗斜纹棉布，或泳衣或运动衣的面料。因为加工厂能够处理很多事情，设计师就不必再事必躬亲。

很多海外的服装加工厂都提供“全方位一条龙”服务，包括备料、制作样品到生产、后整理、运输。在纽约，这样的工厂也在增多。如果你要求厂方提供“一条龙”的服务，厂家也会答应。虽然全方位的服务可以使设计师更方便的管理生产，但也有一些设计师认为，这样做就限制了他们对面料和生产工序的选择，而对产品质量标准和流程控制的管理空间也很小。

整合也不总是有效率。许多一流的加工厂仅提供“剪、缝、整”（CMT）的服务。他们剪裁面料、缝制服装、通过熨烫、贴标签、悬挂来整装，并且包装好随时等待装运。而其他工序例如打板、推板等都外包给别人做。通常情况下，优秀的缝纫工只提供缝纫服务，而不再提供其他服务。设计师自己可以找裁剪工人或缝纫工人，对一定范围内的工作量，有时委托裁剪室裁剪，或请有手艺的自由劳动者确实能便宜一些。

整个流程中，所涉及的加工厂或承包商越少，发生错误以及延误时间的几率就越小。

整合可以提高生产效率、降低生产成本。

（五）在哪里生产

1. 国内生产

刚开始创业的时候，我强烈建议要尽量安排在国内或最好在当地生产。这样可以与加工厂直接对话，便于你监控每个生产环节，以确保交货时间和对产品质量的控制。而这么做最大的缺点在于美国国内的劳动力成本高，你很难找到你能满意的专业加工厂。

尽管大多无名的小设计师都在纽约，但他们却把生产安排在了各地。事实上，加利福尼亚州是美国最大的服装生产基地，在洛杉矶加工服装也比在纽约方便。旧金山、达拉斯、芝加哥、波特兰这些地方的设计师充分利用了本地生产的优势，生产一些批量小，但能够很快补单的服装。

2. 海外生产

出于对成本或质量的考虑，设计师们总是倾向于选择国外的服装加工厂。意大利的服装厂以制作高品质的男士服装产品（从西服套装到鞋子）而享有盛誉。这些服装厂对设计师的设计有很好的理解和把握，并且拥有很多训练有素、做工优良并以自己的祖传手艺为荣的能工巧匠。因此，那些批销商对产于意大利的服装更是情有独钟。

印度的珠饰服装，秘鲁的针织品，加拿大的运动装、墨西哥、土耳其、非洲和加勒比海国家擅长刺绣等。而其中的中国已经占据了很大的市场份额。

其他国家也有自己的特点。例如，印度的珠饰服装，秘鲁的针织品，加拿大的运动装，墨西哥、土耳其、非洲和加勒比海国家擅长刺绣等。而其中的中国已经占据了很大的市场份额。由于劳动力成本便宜，亚洲以低廉的生产成本闻名世界。在过去的几年中，中国内地和香港的服装厂很受美国小公司的欢迎。现在人们不再认为亚洲的服装厂只愿意与大牌的设计师合作，而且承认

他们生产的服装质量也很不错。根据厂商的规模、质量和特长，你有很大的选择范围。有的厂商在注重服装质量的同时也很关注产品的未来走势。大多数刚刚崭露头角的设计师因为中国的厂商可以提供便捷的“一站式服务”，而选择在中国生产针织服装，这也是纽约大型针织厂比以前减少很多的原因。

然而，不论在美国以外什么地方生产，在双方沟通、生产成本、交货时间以及产品质量控制方面都存在一定的困难。

（1）沟通

• 语言。即使你们双方都以英语沟通，也可能因为言语中很小的误会引起很大的麻烦。如果你不懂加工厂所在地的语言，那更要注重沟通，而且双方要确保自己明白对方的意思。你可能需要聘用一位可以说一口流利当地语言的生产经理，至少要找到一位明白当地语言的中间人。

• 培训。为确保国外加工厂把握服装的款式和合体性，要对工厂的相关人员进行必要的培训。做事情不能想当然。如果工厂员工大部分都穿沙丽（saris），你就不能奢望她们很快掌握缝纫的细节问题，或是理解布纹对裁剪服装的重要性。

（2）成本

• 运输。虽然国外有些地方的劳动力价格便宜，但由于运输成本较高，在海外的加工费用有可能与在美国国内加工一样多。把制作服装的材料运到服装加工厂，再把做好的服装运回来所需的运输费用很高。为了在生产过程中监控产品的质量，服装样品常常在工厂和设计师之间往来数次以确认某些细节，而每一次你都需要缴纳关税及其他税费。

• 汇率。如果安排在海外生产服装，设计师就要每天都关注汇率的变化，因为其对服装的成本影响很大。要在事前确认以哪

一个币种结算。

• 付款方式。海外服装加工厂对最低生产量的要求一般都很高。而且大多数国际服装加工厂都要先收一半的加工费作为定金，另外一半等货到了海关就要支付。

（3）时间安排

• 假期。世界上大多数国家的法定假期都比美国的多。在整个八月份，欧洲的服装厂一般都会休息，而此时女装设计师们正在赶制秋季服装并同时准备着春季服装的样品。在中国内地和香港，一年中也有多个至少休息一个星期的节假日。在生产计划时间表上也要标出这些节假日来。

• 交货时间。在国外生产所需要的时间是美国国内的两倍。为防止延期交货，设计师必须预留足够多的加工时间，并且提前将各种材料和纸样运到加工厂。海关制定的一些条款和规定也有可能导致延期交货，而且缴纳关税也要用时间。一位男装设计师在第一次参加纽约发布会时，只收到他的系列产品的一部分，而另外的却被扣在海关了。他的模特只得上身穿着他设计的T恤和夹克，而下身只穿一条内裤就走上T型舞台。所幸的是，因为款式新颖，这位设计师的发布会居然非常成功。

• 文化。每个国家都有自己的文化。在很多地方，人们的工作节奏不如美国或亚洲那么快。很多设计师都向我抱怨说，意大利的服装厂好像总是在吃饭的时间，这真让人苦恼。设计师需要在生产计划表上留出足够的时间以防延期交货。

设计师需要在生产计划表上留出足够的时间以防延期交货。

（4）质量

如果与加工厂相距千里，那你就很难监控生产质量。为了便于工作的开展，很多大公司都派自己的员工住在加工厂或是频繁去那里出差。但是，新入行的设计师大多资金不足，做不到这一

点，但是应该要求工厂在生产过程中的每个阶段都把样品寄给设计师确认。这样做很麻烦，而且在收货之后，如果仍发现产品有问题，还需要找一家当地的服装厂修改服装。

（六）如何选择服装加工厂

拿出一些时间多接触几家服装厂，选一家你信任的服装厂与之合作。有人把选择服装厂比喻为找保姆，他们说："你不会随便找一个人来照顾你的孩子。"这件事关系重大。你将会经常与他们打交道，彼此需要的是信任。

实际上，有的服装厂老板非常关注产品质量和客户商业的成功，而有的工厂只是关心是否能拿到生产订单，是否能收回加工费。在你走访服装加工厂老板或生产经理时，要试着去了解这个人，看他能否分清事情的轻重缓急，是否以自己的工作为荣。如果你不能理解一些问题，可以向他询问，可以要求他解释。但千万不能用胁迫的语气。

在你走访服装加工厂老板或生产经理时，要试着去了解这个人，看他能否分清事情的轻重缓急，是否以自己的工作为荣。

1. 服装加工厂的特长

• 每家服装厂都有自己的特色，并配有相应的设备和员工。擅长生产针织品的工厂或许就不能生产外套或皮革服装。生产棉制或毛料服饰的服装厂可能就不善于生产真丝服装。如果一个产品系列包括皮革夹克、针织礼服和运动裤，那么设计师就要找三家分别具有这三种服装生产能力的加工厂。

• 核查服装厂到底提供生产方面的哪些服务，他们是把工作转包出去还是全部由自己的工人生产。有的服装厂为了招徕生意，就声称自己可以提供多元化服务，而事实上他们把一些工序转包出去，这使你很难监控产品的质量。所以，如果你认为承包商没有能力有效地完成工作，就不要与他合作。

2. 交货时间

• 询问工厂是否一般都可以满足时间上的要求，是否为每一项工序都订立了进度的要求。请他们制定生产进度表，以便尽量准确地估算整个生产过程所需要的时间。

• 询问工厂补货订单的生产需要多长时间。一般来说，再生产所需时间要比第一次的短。

• 确认加工厂交货的真正含义。对有些加工厂来说，交货可能仅指产品离开工厂或装运上船，但你要关心的是什么时候可以拿到产品。

• 如果加工厂未能及时交货，设计师的追索权都包括些什么？

3. 客户服务

• 找到每天与你打交道的人。

• 在每个生产阶段，加工厂如何确保产品质量？

• 亲眼察看这家加工厂以前的产品以了解其生产质量。

• 询问工厂如何帮助你降低成本以及改进生产流程。

4. 信用

• 工厂经营的时间？

• 加工厂的其他客户都是些什么人？合作了多长时间？可以打电话给这些客户了解情况。

• 实地考察工厂。看看这家工厂的工作条件如何？工厂是否干净？过道清洁还是堆满了面料？工人的工作情绪是否积极？

• 如果你担心工厂非法经营，就要求查看他们的经营许可证，并留心观察是否有虐待工人的现象。

• 这家工厂有多少名员工？查一下这家工厂历史上是否有工人罢工的记录，以及工人罢工导致工厂停产时工厂采取的是什么

对策。

- 若在工厂或运输途中货物受损，工厂会给予怎样的补偿？这家工厂购买了哪些保险？

- 检查工厂在版权和私人信息方面的保护工作。你可以向工厂打听其他客户的情况，看他们是否会告诉你一些他应该保密的信息。如果他将别的设计师私人信息告诉你，那他也可能会将你的私人信息外泄。

在工厂出示成本估算之后，但在与工厂签约之前，要求工厂制作一个成品样本。制作样本可以有助于你对工厂生产质量的判断，同时也能帮助工厂为你准确报价。通过制作样品，工人可以更好地理解服装的设计，而你也会对双方是否能够顺利合作有个基本的判断。工厂为了拿到生产订单，会很积极地答应你的要求，一些工厂尤其是美国国外的工厂甚至会免费为你制作样品。但如前所述，有的工厂因为担心你只是让他们制作样品，而不会有进一步合作，所以会向你索要非常高的样品制作费。

5. 价格与支付条款

年轻的设计师总是到最后才考虑生产成本的问题。设计师历经各种波折找到合适的面料、签订生产合同并设法按时交货，在这一系列过程中，他们还要支付相关的所有费用。

与服装加工厂签约之前，要求工厂根据样品或产品规格报价。加工数量越大，单位成本就越低。要记住所有事情都可以通过协商解决。但如果价格低得令人难以置信，你就要对其生产质量和交货时间重新核查。

一般来说，对工厂的结款都是货到付款，但通常需要预先支付 1/3 或以上的货款作为定金。一些工厂还会提出阶段性付款的要求，即随着生产进度的推进，支付每个阶段相应的费用。如果

如果价格低得令人难以置信，你就要对其生产质量和交货时间重新核查。

一般来说，对工厂的结款都是货到付款，但通常需要预先支付 1/3 或以上的货款作为定金。

一家工厂曾经与尚未出名的设计师有过不愉快的合作经历，很可能要求你预先支付全款。

按时支付面料供应商和服装加工厂的各款项，一般都能享受较高的折扣、灵活的加工量要求以及其他一些优惠政策。交给他们的生产订单越大，生产成本就会越低，而且工厂所提供的服务也会越好。

价格条款中应确定双方各自承担的运输费用。FOB 是指厂方将货物运到装运港，不负责装运和关税，也不承担到港后所发生的一切费用。CIF 指厂方负责运输，但不负责关税。在协商面料运输的时候，尽量采用 LDP 价格条款（运输费用和关税都包括在面料价格中）。

（七）协议

书面协议应该包含合同规定的价格、数量、物品特征描述、交货日期、延期交货的责任、按商店要求的后整理、包装和标签说明；运输方式（本地邮递、货车运输、海运或空运）；付款日期和支付方式。

签约之前，要确认生产数量，哪一家承包商负责产品的哪一道工序；要确保所有的样品、物料和纸板如数归还；要明确交货日期。因为尽管签有协议，服装加工厂还是会优先生产大的订单，所以明智的做法是，签订一个比自己希望的还要早一些的交货日期，以确保自己在计划的时间内收到货。

所以明智的做法是，签订一个比自己希望的还要早一些的交货日期，以确保自己在计划的时间内收到货。

除了有关合同方面的建议，还有一些不是白纸黑字的事。就像一位设计师所言：“意大利的服装加工厂只为像古驰（Gucci）、普拉达（Prada）、费拉格慕（Ferragamo）这样的国际名牌加工服装。你不得不学会依赖人们所说的话，还要随时做好在没有任何

通知的情况下事情就发生变化的准备。”

（八）选择工厂

1. 自己生产

许多刚刚崭露头角的设计师都有自己的一个小团队，这个小团队通常由一位打板师和几位缝纫工人组成，然后在自己的工作室里生产全部或部分服装。很显然，这种做法的成本很高，除了要投资巨额购买裁剪、缝纫和烫整机器设备以外，还要花钱获得生产必需的许可证、生产执照以及购买保险。我认识的一位设计师每月要投入20000美元才能使自己的生产车间正常运转。她认为支付这笔额外的费用是值得的，这样她可以完全监控产品的质量。设计师自己直接负责生产，可以时刻监管整个生产流程，对每件衣服的生产速度和质量都能做到心中有数。自己生产，可以避免在加工厂与其他设计师之间的竞争；可以在最短的时间内赶制出补货订单；可以在最快的时间内补齐所短缺的物料。

自己生产，可以避免在加工厂与其他设计师之间的竞争；可以在最短的时间内赶制出补货订单；可以在最快的时间内补齐所短缺的物料。

自己负责生产，将有可能会打造一个高效工作的团队。因为设计师有机会对团队的每一位成员进行培训，使之有机会成为各自领域的专家。有一些设计师带着自己的裁缝到高档专卖店，例如Saks Fifth Avenue，研究各种服装制作和整理技术，期望他们可以达到那样的水平。

自己负责生产，有助于保护设计师在设计细节和服装合体方面的知识产权。有一位设计师曾经告诉我，她会把夹克衫、罩衫和裙装交给服装加工厂生产，但从不外包自己精心设计的裤装。她辛辛苦苦研发出的经典款式，是不会随便交给别人做的。

自己负责生产，有助于保护设计师在设计细节和服装合体方面的知识产权。

最近几年，纽约很多服装加工厂都破产了，这使得许多技术非常好的工人都失业了。这些人应该是你小团队的理想人选。但

一定要记住，即使是拥有自己的生产团队，你也没有必要熟练掌握生产每一款服饰的制作技术，所以可以将刺绣、编织这样的工作外包给其他工厂。

自己负责生产，就要每天与工人一起工作，指导并检查他们的工作。一些特别关注质量的设计师为保证所有服装品质的一致性，每天都要检测服装的缝合和后整理是否到位。但不是所有的设计师都想在生产和员工的管理上多费精力的。

聘用全职的工人也会有压力——这些工人的工资和福利会给你带来很大的资金压力。你要努力让工厂持续经营下去，如果生意不景气，有很多人将与你一起失业。

2. 聘用有手艺的自由劳动者

如果你的订单很小，或服饰需要特殊的技能才能制作出来，你可以聘用那些有手艺的自由劳动者。虽然聘用他们的费用一般都很高，而且工时较长，但当你接到商场的一次性订单或生产相对复杂、需要手工缝制的服饰时，聘用有手艺的自由劳动者仍是一个明智的选择。如果你预计商店会再次大量订购或自己的生意在逐渐扩大，那么就找一家可以延续自己产品品质的加工厂，这样就可以因为批量生产而享受一定的折扣，从而节约生产成本。

虽然聘用他们的费用一般都很高，而且工时较长，但当你接到商场的一次性订单或生产相对复杂、需要手工缝制的服饰时，聘用有手艺的自由劳动者仍是一个明智的选择。

派锲 NYC（Patch NYC）创业时推出的产品是由一位设计师的妈妈钩织的帽子，后来在设计师约翰·罗斯（John Ross）和丹·卡迪（Don Carney）点拨后，帽子更加美观。约翰说："顾客都非常喜欢这种钩织帽。在一个销售旺季以后，我们意识到妈妈的钩织速度跟不上市场需求了。我们请丹·卡迪的两位姑姑和一位朋友的妈妈帮忙。后来我们发现，由于每个人钩织出来的帽子略有不同，结果是帽子各具风格。之后，我们停止批售钩织帽，在找到一家能够生产同品质产品的加工厂后，我们又增添了

针织帽和针织围脖。”

Project Alabama（阿拉巴马产品）的设计师娜申丽·阿拉巴马·锲尼（Nathalie“Alabama”Chanin）回到阿巴拉马州的佛罗伦萨寻找能够生产T恤、手工缝制花边的工厂。如今，她把缝制工作转包给家乡的100多位妇女。从另一个角度看，也算是支持家乡经济的发展。

四、生产管理

一旦你已经为自己的服装打开了销路并且接到了订单，你就要明确生产的服饰品种、数量和交货时间。现在，就可以进入生产环节了。

（一）质量控制

一个小问题就可能毁掉你整个生意。你不可以允许有质量不合格的产品，也不能在质量问题上妥协。从贴标到装运整个生产过程中，质量监督都是一件非常重要的事。采购商和最终消费者都对产品的质量有一定的期望，如果没有得到满足，消费者就会退货，商场也会退款。而且以后也不会有商家再愿意购买你的产品。

商店根本不会关心工厂是否混乱，这是你的职责。设计师尼科尔·米勒（Nicole Miller）就讲述过自己在这方面的经历。在运输过程中，珠饰品从毛衫上脱落，商店因此不接受这批衣服；而工厂也不再负责，因为工厂已经拿到加工费了。她本人不得不承受这笔服装的损失。

（二）按生产进度表生产

交货日期是至关重要的。因为如果不能按期交货，商家可以拒收货物并取消订单。尽可能确保按期交货，否则商场有可能再也不订购你的服装。在生产过程中，就要预测可能导致延期交货的因素，如果一旦知道你将有可能延期交货，马上给零售商打电话请求放宽期限。看看商场是否愿意分批接收货物，先按时接收一批，其余的晚几天接收。如果商场不同意这个建议，你至少有时间寻找另外一家愿意接收这批货的商场。

（三）订购生产物料

确认批销商的购买信息之后再订购生产物料。虽然大公司都是提前做销售预测，并根据预测结果订购面料和辅料，但小公司应该“按订单裁剪面料”，也就是说按订单的数量生产。纺织厂是不接受退货的，所以如果提前订购了面料，但销售并不理想，设计师只能自己承担损失。有一些设计师抱着接大订单的希望，因此在仓库中储存了大量的物料，但不久他们就意识到这样做只是在浪费金钱。然而，如果是从国外购买物料，因为订购后要很长时间才能收到货物，为了确保按时交货，你就需要提前订购生产物料。在这种情况下，尽量等到最后一分钟再订购，并要与销售人员一起预估销售量。

要拿到所订购面料的样布，以便确认到货面料就是自己所订购的面料。还要确认供应商的交货时间、购买成本和运输方面的事情。要了解每件衣服需要多少面料。要多订购一些面料，以防有受损或不合格的情况，但一定要适量，多余的面料就浪费了，产品利润也会相应降低了。

（四）跟踪生产物料

建立一个系统或图表来跟踪生产所需的每一种物料，以了解它们现在处于整个订购流程中的哪一个环节。图表上应该列出每一种物料，包括面料、衬料、丝线以及拉链等。

确保所有物料按时按量到达工厂，以便工厂按时生产。大多数服装加工厂都是在所有物料到齐之后才开工生产。工厂担心提前动工可能出现一些问题，例如所有的机器都开始转动了，可是拉链还要等三天才能到达工厂。如果面料或其他物料的到厂时间有可能延误，你要立即通知厂商，以便他们为你的生产订单另作安排。

如果面料或其他物料的到厂时间有可能延误，你要立即通知厂商，以便他们为你的生产订单另作安排。

（五）生产打板和样品

一旦做好了生产之前的准备工作，工厂就要开始生产打板。生产打板是在样品的基础之上，但在样品推销过程中已经做了某些细节上的修改，以使服装更加合体、外观更加靓丽，从生产角度更符合缝纫的要求，并且减少面料和辅料的浪费。即使在衣服的接缝处稍做修改也可以降低一些生产成本。

如果工厂在早期没有制作过样品，那就需要在实际生产前先制作一件。核查该生产样品，并就一些变动过的地方、质量问题、生产进度和附加成本等进行协商。虽然工厂经理都很忙，但一定要充分利用他们的时间和专长，问问他们对样品和整个生产的看法。双方认可的样品就是生产过程中产品质量的标准。每件服装都应照样品的规格和制作程序进行生产，否则，你有权拒收该批产品。

双方认可的样品就是生产过程中产品质量的标准。

（六）生产说明书

生产说明书上规定了整个生产过程中所有的细节问题。它们可以用来复核订单，也是解决争端的依据。生产说明书上的内容应尽可能详细具体。所有的细节问题都应该记录在案，并保留相关的证据，包括款式编号、每一款服装的数量、相应的尺码、交货日期、工艺图、样布、面料和辅料的清单、纸板数量以及缝纫和修整的说明。一定要明确服装的尺寸、缝制处的标志、面料的排列方式以及特殊的剪裁方法。

（七）推板

服装的号码要准确，而且每个季节的服装号码都应该一样。

服装的号码要准确，而且每个季节的服装号码都应该一样。但遗憾的是，对服饰的号码并没有统一的标准。在美国，目前服饰的基本号码是以 60 年前美国商业部的调查为依据制定的。所以，有些生产厂商使用自己的标准也就不足为奇了。事实上，服装的号码也是会受市场影响的，许多生产厂商已经意识到：如果一位本来穿 10 号衣服的女人发现自己竟然能穿 8 号的衣服，她会非常高兴。当然，衣服的号码应该与一般消费者的习惯吻合，否则，就得不到消费者的青睐。最重要的事是各季服饰的号码要保持一致。你可以在网站 http：//www. fashiondex. com 上找到美国服饰码号的基本指南。

推板是一个调整生产纸板的过程，或放大或缩小，其最终目的是要达到订单上对服装码号的要求。

推板是一个调整生产纸板的过程，或放大或缩小，其最终目的是要达到订单上对服装码号的要求。推板工作通常由服装加工厂或承包商负责，也有专门做推板的工作室。推板是以纸板的数量及其复杂程度计价的，所以纸板越复杂，推板的成本就越高。尽管这对许多新入行的设计师已经是一笔不小的费用了，但为了

避免以后出现质量问题，还是要做进一步的测试，即根据推板后各种型号的纸板制作样品，并检查每一个样品是否合体。

（八）划样

划样决定面料的剪裁方式。优秀的划样师傅可以帮助你节省时间、提高面料的使用率并能准确预估到底需要多少面料。因为是批量生产服装，所以如果每一件服装节省 1/4 英尺的面料，最后就能节省很多面料。划样的师傅应该确保裁剪出来的面料上的图案都是一样的。

划样的师傅应该确保裁剪出来的面料上的图案都是一样的。

（九）裁剪和缝制

一旦划样工作结束，面料也准备就绪，就可以开始裁剪了。通常是将面料都平铺在桌面上，然后一起裁剪。确保一起裁剪的面料的色调是同一的，否则，同一件衣服就可能出现色差。裁剪结束以后，将裁片、线、辅料以及其他东西捆在一起准备缝制。

（十）贴标签

在美国，联邦贸易委员会要求在服饰上有公司商标、尺码标志、面料成分和洗水标志。洗水标志上必须详细说明有关漂白、熨烫、烘干以及其他警示信息。如果不是在美国加工的服装，一定要在标签上标明生产地。你可以在 http：//www. ftc. gov 网站找到关于贴制商标的规定。如果你的服装要销往其他国家，要确保符合当地对商标的要求，例如在加拿大就规定商标上必须同时用英文和法文标注，并且要注明服饰生产地。

五、工厂管理

许多服装加工厂老板和业内专家建议：那些希望建立自己品牌的时装设计师应该找一家服装厂做几个月的实习生。

你需要亲自实践，还要花费一定时间才能掌握有关生产管理的知识。许多服装加工厂老板和业内专家建议：那些希望建立自己品牌的时装设计师应该找一家服装厂做几个月的实习生。很多学生都喜欢到大公司的设计室或生产车间实习，而事实上在工厂吃几个月的苦可以学到更有用的东西。有一位工厂老板就说："如果自己对生产过程都不了解，又怎么能指导别人工作呢？你要学会管理员工、善于发现问题，而且明辨是非。"

在你同服装加工厂合作的时候，要经常沟通，而且表达要清晰。不要害怕问问题，不要怕被当作麻烦，也不要怕惹恼对方。在物料延误的时候，在接到新订单或是订单有变动而需要修改生产说明书的时候，你要安抚工厂。在打电话或亲自去工厂之前，想好自己到底想要什么；如果与厂商存在争端或误解，一定要坐下来平心静气地解决。

缝制每一款服饰之前都应该对缝纫工人进行培训。大多数服装厂都是流水作业，一个车位只关注自己车缝的部分，例如缝合裤子或上袖子的车位，在自己的工作结束后就会接着传下去。他们不总是了解一件衣服到底应该是什么样子的。若该服装厂突然接到名牌服饰的生产订单，工厂可能会把你亲自培养缝纫佼佼者调过去加工名牌服饰，留下那些没怎么培训过的缝纫工继续加工你的服装，你要做好这方面的心理准备。

设计师与工厂的关系非常重要，例如：与设计师达科·布朗（Duckie Brown）合作的服装厂老板就经常为他提供帮助和指导。有的设计师得到过服装加工厂资金上的支持，也有极个别的例子

——有加工厂免费为设计师制作参加时装秀的系列服装。

尽管找到一家合适的工厂不是那么容易的事，但如果不喜欢他们生产的服饰或对他们的生产不满意，那你就应该另外找一家工厂。

（一）质量控制

1. 驻扎工厂

如果条件允许的话，你就驻守在工厂。在生产过程中要经常打电话询问各种情况，或亲自去工厂督查生产的进展。只通过电话，有时会造成误解。而且大公司通常多支付一些钱，以便工厂可以尽早完成订单的生产，于是年轻设计师的产品被丢在了一边。如果你驻守工厂的话，就可以确保自己的产品不会无限期的被推后生产。

设计师应该在生产中及时发现问题。因为一般工厂实行计件工资制，所以工人们只注重速度而不是质量。随着速度的加快，工人们总是怎么省事怎么来，这样就容易出现质量问题。如果你经常到工厂去看看，他们就会放慢速度，以便保证产品的质量。你至少应该在开工的时候、生产到一半的时候以及最后完工的时候亲自到厂里检查产品的质量。

你至少应该在开工的时候、生产到一半的时候以及最后完工的时候亲自到厂里检查产品的质量。

2. 立即回电话

工厂在生产中碰到问题或出现麻烦时，会打电话通知你。如果你的合作方在每次出现问题时都通知你，你要意识到自己是多么幸运，因为很多服装厂可能遇到十次问题但只告诉你一次。在这种情况下，你要马上给工厂回电话，如果他们需要你去一趟工厂，你也要尽量赶到。有时为了解决生产过程中出现的问题，设计师一天要去工厂四次。工厂老板都说95%的新设计师都不是及

时回电话的。对服装厂而言，时间就是金钱，他们绝不会因为要等你来解决问题而停工。相反，工厂会接着做其他工作，下次就不一定再给你打电话了。

3. 检查产品质量一定要认真

检查各缝合处的尺寸，看看纽扣、商标是否牢固，查查针脚是否均匀，测试服装的色牢度，找找衣服上是否有机油或胶水的污点，看看衣服的熨烫和包装是否符合标准。

在检查产品质量时，你要认真对照样品检查每一个细节。检查各缝合处的尺寸，看看纽扣、商标是否牢固，查查针脚是否均匀，测试服装的色牢度，找找衣服上是否有机油或胶水的污点，看看衣服的熨烫和包装是否符合标准。在付款之前，重新确认一遍服饰的种类和数量，如果服装不符合标准，你可以拒绝付款。如果这家工厂生产的质量达不到你的要求，就要另外换一家。

4. 海外生产

如果决定在海外生产服装，那你就要一位可靠的代理或生产经理帮你监督整个生产过程。如果你找不到这样的人，就得亲自去服装厂。如果没有适当的监督，质量就不会有保证。事实上，你甚至不知道服装厂是否将生产外包给其他的工厂。

设计师迪格·碧蒂（Diego Binetti）在中国生产部分女装，由于他的合作人艾达·李（Ada Lee）精通汉语，所以她就被派驻到中国驻厂一个月或更长时间以便监督生产。她在工厂指导生产，讲解怎样制作才能保证服装的合体性，还有针脚的均匀问题。她监管每一道工序的质量。如果工厂出了错误，但因为没有及时发现被运送到了美国，迪格（Diego）就只能在美国的服装厂进行修改了。如果这家工厂使用他们的纸板，用另外的面料生产衣服自己销售，驻厂的艾达发现后就可以予以制止。如果有人代表设计师驻厂，就能阻止这类事件的发生。

在意大利生产服装，设计师也会遇到麻烦。监管意大利的工厂，让他们按时完工是一件挺困难的事。飞到工厂，然后再花24

小时也检查不完。最理想的是找一位诚心替你考虑的入驻扎工厂。刚刚崭露头角的男装设计师道格拉斯·曼都（Douglas Mandel）说在意大利最令他沮丧的事情就是工厂接到大订单后，自己产品的生产就被推后了，以至他不能按时交货。鞋设计师克里斯汀·李（Kristen Lee）在2003年投资创办了自己的生产线，她说："从皮革厂、鞋底厂、鞋楦厂、鞋跟供应商、其他部件供应商到印染室，每一个环节都对最终的交货日期有影响。只要其中一个环节被耽搁，就会延误最后的交货日期。"

美国鞋的设计师都比较善于同意大利人打交道，因为他们花了大量的时间在那里。事实上，好莱坞鞋设计师郝利·登莱（Holly Dunlap）已经移居到佛罗伦萨，Gunmetal鞋的设计师迈克尔·斯伯丁（Michael Spaulding）每个月都要去一趟意大利的工厂。他说："在意大利，即使是一个小小的改动，你也要费很大的力气。同他们喝着酒、吃着意大利熏火腿，然后告诉他们只有完成工作，你才会走。"

设计师艾丽娅·贝尔（Alicia Bell）为了节省生产成本，只在海外生产部分服装。在收到货物时发现虽然漂亮的珠片还在服装上，但却出现其他的问题——衣服上有污渍、缝制纽扣的地方有笔迹，而且纽扣脱落，甚至将一个12号T恤的袖子缝到了6号的T恤上。她不得不在一家美国的服装厂处理这些问题。幸运的事，在合同中已有相关的条款，因此她不必支付残次品的生产费用。

有很多途径可以找到一家值得信赖的工厂，并与之建立良好的关系。服饰温迪·木林（Wendy Mullin）的创立者温迪（Wendy）最近将一些服装交给中国上海的工厂生产，这家工厂在纽约也有分厂，她也是通过在纽约的分厂认识这家工厂的老板。这家

工厂老板称她是他们的“美国女儿”，他们合作很好。

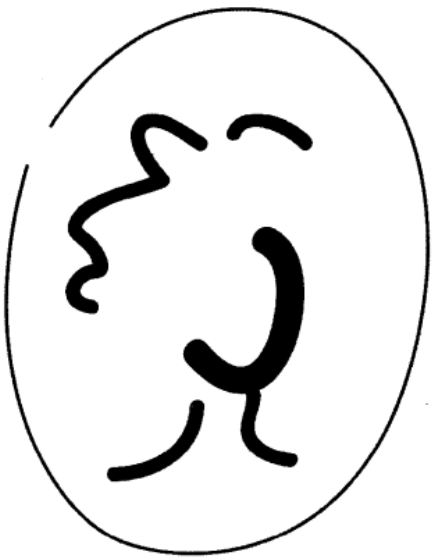
如果没有人监督海外加工厂的生产，那就让服装厂在生产的各个阶段将样品送来检查确认。尽管这样多次往来会增加运输成本，但只有这样做，才够保证产品的质量。

（二）包装和运输

在大多数小公司，设计师和员工亲自装运产品。这样做积极的一面是设计师能够接触到服装生产的每一个环节，以便随时检查产品的质量。设计师监管包装流程，可以使之符合商场的规定。

零售商，特别是百货商场通常都对包装和运输有相应的规定和要求。一旦不符合规定或要求，商场有权拒收货物，并要求退款。仔细阅读商场的有关规定，并认真执行。包装要求包括服装是挂在衣架上还是包好平放在衣袋里、是否用塑料袋包裹、标签的位置和内容等。运输要求包括运输方式、运输单据和收据、箱外的标签格式。除此之外，一定要提前订购包装材料。

不要太着急，稳稳当当的做好每一件事。确认是零售商还是承运人购买运输保险。一旦运输在途，你要对货物进行跟踪。如果从海外运输小批量货物，各快递公司，例如 FedEx、DHL、或 UPS 都可以作为海关经纪人。若从海外大批运输货物，就最好找一位货运代理商，代理商能够帮助你处理文书工作、预订船只、购买保险，这样可以降低成本。



my mark

第七章　营销与品牌

在时装界，营销与设计一样重要。形象决定了一切，它使品牌差异化，并在目标顾客中唤起共鸣。钟情范思哲的消费者就是那些热衷奢华生活方式的一群人。但卡尔文·克莱恩（Calvin Klein）的顾客更喜欢简约、清新的感觉。成功的设计师不仅销售时装，而且也宣扬他们的生活理念和生活方式。这使设计师可以推销各种商品，拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）销售油漆，而克利斯汀·拉夸（Christian Lacroix）就在销售咖啡杯。

品牌的形成不是一夜之间的事。它是在一段时间内，通过与消费者的各种互动逐渐建立起来的。产品本身以及产品所蕴涵的一些理念是品牌的基础。任何与之相关的决策和细节，例如你在哪一类商店销售，商品的陈列方式等都与产品形象的建立息息相关。著名的广告人大卫·奥格威（David Ogilvy）为品牌下了一个定义："品牌是产品的一种无形资产，包括名称、包装、价格、历史、名誉以及广告方式。"每一个元素，包括品牌标识、信笺上印刷的文字、网站所要传达的讯息应该是一致的。

形象决定了一切，它使品牌差异化，并在目标顾客中唤起共鸣。

成功的设计师不仅销售时装，而且也宣扬他们的生活理念和生活方式。

产品本身以及产品所蕴涵的一些理念是品牌的基础。

一、自己品牌的代言人

设计师应该是自己品牌的代言人。你的穿着、吃饭的地点、出席的场合都应该是自己品牌理念的一个综合反应。如果可能，一个设计师应该穿着自己设计的服装，或者至少反应自己设计理

设计师应该是自己品牌的代言人。你的穿着、吃饭的地点、出席的场合都应该是自己品牌理念的一个综合反应。

念的服装。如果贝特西（Betsey）穿阿玛尼（Armani）的时装，那么贝特西·约翰逊（Betsey Johnson）这个品牌就没有什么价值了。设计女装的男设计师虽然不能穿自己设计的时装，但仍然要表现得与品牌的形象相吻合。泽克·波森（Zac Posen）的温文尔雅是其女装风格的一种体现。马克·雅各布斯（Marc Jacobs）的时装正是体现了一种从男性角度出发的审美观。

二、媒体和市场推广

媒体和市场推广可以使一个新品牌树立起来并一直维持下去。先在媒体和批销商中间介绍产品，然后宣布产品已准备投向市场，接着是持续不断地强化品牌的各种活动。整个推广活动至少应该从一个简洁的文件袋开始，其中要包括产品宣传手册、精选的服装图片、为批销商准备的产品目录、设计师的介绍、系列产品的说明以及媒体相关报道的复印件。所有准备的材料要非常专业，要有足够的吸引力，至少要让别人看出你曾精心准备这一切。一次不专业的市场推广会毁掉品牌的形象、影响产品的销售或媒体的口碑。伯格道夫·古德曼百货店（Bergdorf Goodman）的公关副总裁兼时装总监罗伯特·伯克（Robert Burke）说他见识过各式各样的市场推广，而“绝大多数都相当糟糕”。我也经常看到设计师们摊开皱巴巴的设计草稿就开始推销，而那些产品目录只是随随便便地塞在文件夹里。

整个推广活动至少应该从一个简洁的文件袋开始，其中要包括产品宣传手册、精选的服装图片、为批销商准备的产品目录、设计师的介绍、系列产品的说明以及媒体相关报道的复印件。

一次不专业的市场推广会毁掉品牌的形象、影响产品的销售或媒体的口碑。

如果你是时装院校刚毕业的学生，最重要的是要知道作学生时找工作那一套资料在这里完全不适用，你的设计作业也许对找到一份工作是非常重要的，但并不适合产品的推广。向批销商和媒体展示的图片及其注释应该展示出你的设计才华，而不是作学

生时那些青涩的东西。不管你是否是一个新人，如果你的设计草稿画得不好，就不要给别人展示。业余的绘画水平将使你的设计都看起来像是业余的。如果你必须展示你的设计稿，就绘制那种彩色的时装画。

（一）富于创新、精心编制

批销商和编辑每个月都会收到很多促销的手册。认真研究怎样使自己的那一份与众不同，以便被批销商和编辑们看中。设计师寄送的促销手册常常会因为过于繁复的包装而被搁置一旁。事实上，并不需要特意用塔夫绸包装或者装饰得金光闪闪。简单就好。你不必在花哨的纸张、装订或特制的包装上花很多的钱。应该少花钱，但要以一个有创意的方式让自己的促销手册脱颖而出。也许就是一个色彩亮丽的信封就可以吸引人们的注意力。

批销商和编辑实际上就是想看到一些照片，照片上模特穿着设计师设计的时装，然后再以几句简短的注释讲解该款服装的设计理念。不要把自己设计的每一款服装都罗列出来。充分发挥自己的优势，精心挑选那些可以代表自己设计风格的作品。

充分发挥自己的优势，精心挑选那些可以代表自己设计风格的作品。

（二）宣传画

相对于其他工作，宣传画的制作更有挑战性。系列产品中的每一款服装都应该有一张清晰而且非常有震撼力的宣传画。宣传画的制作费用较高，你要注意自己的成本控制，因为这笔费用很容易就过万元。好在还是有一些方法可以帮助你控制成本。在美国，理想的状况是，用于每季宣传画的费用尽量控制在 1000 美元以下。摄影师、布景师、发型师和化妆师都要尽可能用新人，因为新人只是希望有出镜的机会，这样就可以节省一大笔钱。不

摄影师、布景师、发型师和化妆师都要尽可能用新人，因为新人只是希望有出镜的机会，这样就可以节省一大笔钱。

过还是要认真挑选合适的人，因为一本高品质的宣传画需要摄影师、模特、布景师的通力合作。

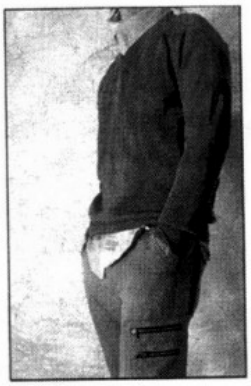
1. 摄影师

时装照片的拍摄是一项专业性非常强的工作。事实上，你需要一位经验丰富的摄影师，他要能拍摄出清晰而且很有效果的照片。宣传画上应该有产品的整体效果以及一些细节的特写镜头。如果你和一位业余或欠缺时装摄影经验的摄影师合作，就可能出现一些差错。成像可能比较模糊、拍摄的距离太远或是角度不合理。摄影师酬金的差异很大，而且有可能相当昂贵。多接触几个，看看他们以前的作品，这样会对其作品风格和质量有更真切的感受。好的摄影师都是以口碑相传的。而模特公司不仅可以帮你找模特，还可以帮忙找适合的摄影师和布景师。

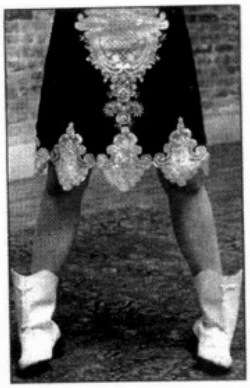
宣传画上应该有产品的整体效果以及一些细节的特写镜头。

2. 模特

拍摄时装照片时，最好是找真人模特。有些新出道的设计师把时装就挂在人体模型上或利用其他方式展示服装，但我并不建议这么做。时装穿在模特身上，才能看出时装的合体性，才能立体地展现时装的每一个部分，并突出设计细节。找一位气质与产品风格吻合的模特，以便准确传达时装的内涵，但又不会分散人们对服装的注意力。如果自己找不到合适的模特，就要给模特公司打电话了。事先明确你想要的模特类型——健康的、性感的、金发碧眼的。如果事先并没有这笔预算，就要和模特经纪人沟通好。事实上许多新人行的模特只是希望有出镜的机会，不很在意酬金的事情。但你自己要明白，没有这笔预算，你选择模特的范围会很小。在模特及其经纪人面前，要表现得非常职业，让他们认为你是一位认真负责的设计师，而且背后还有一位优秀的摄影师。如果是拍摄服饰品和珠宝首饰，就不需要真人模特了。







左：视角不同的两张照片，一张展示了服装的全貌，另一张突出了细节。

来源于奥比迪特·桑斯（Obedient Sons）的免费印刷品

右：视角不同的两张照片，一张给出了服装的整体形象，另一张强调的是细节。

来源于英格瓦（Ingwa）的免费印刷品

3. 场景

照片的背景应该很干净，不能盖了时装的风头。白色的背景墙是一个不错的选择。当然你也可以使用一些能渲染和烘托气氛的背景。那些有维多利亚风情的服装就可以以古典风格的壁纸作背景，或者让模特坐在一个旧式的靠椅上。但是注意，不能让背景抢了服装的光彩。一张精美的照片仍有可能在一些细节方面出现失误——某个道具或家具的阴影，或者模特的某个姿势。宣传手册中那种艺术风格较浓厚的与那些直接拍摄产品的照片交替着摆放，效果会很不错。观赏者在欣赏宣传手册艺术性的同时，仍可以清楚地注意到每一个产品。不要随便找一个背景，例如一个昏暗的公寓走廊，或者你父母寓所外的道路，除非这些背景能够为你的产品增添特别的效果。

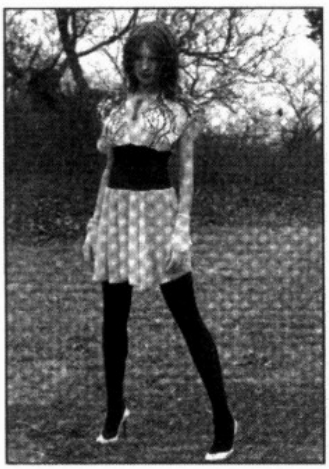
照片的背景应该很干净，不能盖了时装的风头。

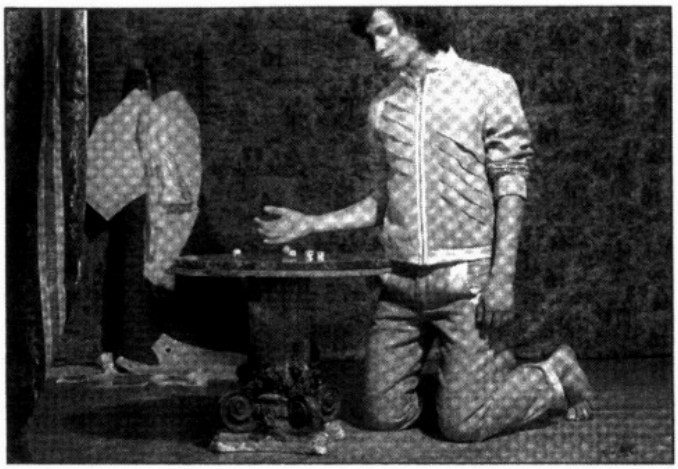
注意，不能让背景抢了服装的光彩。

4. T 台风格

你肯定希望每一款时装都充满魅力，所搭配的鞋、饰件、发型和化装都能展示出自己的风格。但是要注意，这样可能会使摄影师分不清什么是拍摄的主体。作为一名设计师，你要定下一种

主要的风格，与一名时尚顾问一起工作会使你受益匪浅，他可以为你提供很多创造性的建议，包括产品的定位、应搭配的饰品和其他的一些需求。饰品和鞋可以是你自己的，也可以向商品陈列室中借用，或者仿效一些布景师的做法——先购买再退还给商店。发型和化妆同样应当精心设计以衬托服装。一套精致的套装如果配上狂野的发型会看起来不伦不类，穿海滩装就不能上烟熏妆。特别要注意的是，与其他人相比，一些批销商把服装与其他饰物的搭配及服装本身是分开考量的。如果一件乡村风格的棉裙与皮革夹克和飞车靴子搭配，喜爱棉布裙的消费者可能会因为无法接受整体的摇滚形象而放弃购买棉布裙。





左：从这张照片的户外景致可以捕捉到该产品的创作灵感。

海伦娜·弗莱德瑞克森（Helena Fredericksson）的照片摄影师：弗雷德里克·德莱昂（Redrick deleon）。

右：这张照片的背景很有意味，但却没有喧宾夺主。

安德里亚·汤普森（Andrea Thompson）摄影艺术指导兼服装设计 江上波夫（Egami）

5. 展示方式

照片应该是彩色的，并且可以通过多种方式展示——放在一个4×6英寸的螺旋活页薄里；放大以后可以随意地插在文件袋

里；在每一页上都印几张照片，或全部印在一张折页海报或折页上。另外一种常用的形式就是在明信片上印上服装的宣传画，既可以全部赠予客户，以便他们一张一张地浏览；也可以由设计师在销售季节里分别寄出，不时地给客户以提醒。要时刻关注印刷和装订的成本，而你选择的展示方式也会对邮寄费用有影响。

一些批销商喜欢通过电子邮件、VCD 或网站看产品手册。如果你是通过电子格式传输图像，要确保图像的清晰，但又不能太大以至接收者打不开相关的文件。

一些批销商喜欢通过电子邮件、VCD 或网站看一些产品宣传的信息。如果你是通过电子格式传输图像，要确保图像的清晰，但又不能太大以至接收者打不开相关文件。最好是把图像调成 4X6 英寸或更小一些。如果对方只是看看，传送 72dpi 的就可以了，如果对方还要打印，就要传送 350dpi 的。如果你交给对方的是 VCD 或 DVD，还要附上几张打印出来的图片，以防止对方计算机发生故障。

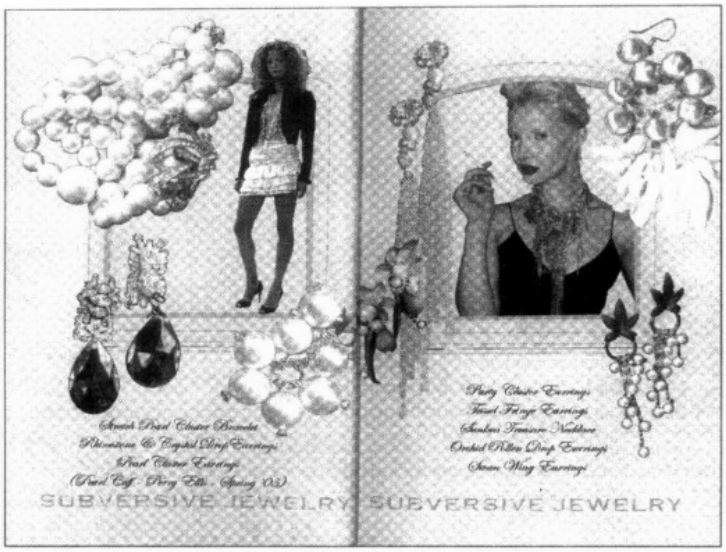
宣传画上应该注明公司名称、哪一季的服装、你的联系方式，以防它们和其他材料被分别放置。如果能够有款式编码和对每一款的详细注解就更好了，可以打印在每一页的背面或底部，或是最后单列出一页。

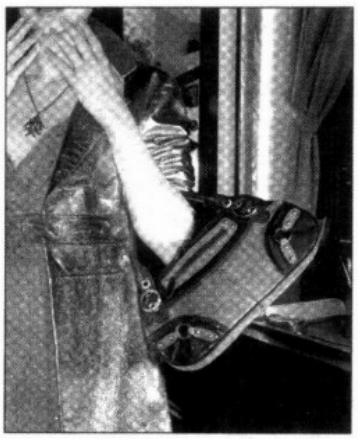
宣传画上应该注明公司名称、哪一季的服装、你的联系方式，以防它们和其他材料被分别放置。

（三）产品目录

产品目录上要有批销商需要的所有关于产品的信息，应该包括服装平面图、清晰展示每一款服装及其细节的照片。产品目录力求简单，不必展示那种艺术化的图稿。产品目录的每一页上都可能有几种产品的展示，包括款式编码、批发价格、可选颜色和码号，面料成分和交货日期，还可以提供一小块样布。聚宝庄珠

产品目录上要有批销商需要的所有关于产品的信息，应该包括服装平面图、清晰展示每一款服装及其细节的照片。







顶部：这张宣传画构图完整，并突显了珠宝。

萨伯乌斯夫珠宝（Subversive Jewelry ）2005

左下：时尚感很强的照片，从顾客的包上表现了她优雅的生活方式。

选自雷夫（Rafe）2004 秋季宣传手册

米开拉·罗萨托（Micaela Rossato）拍摄

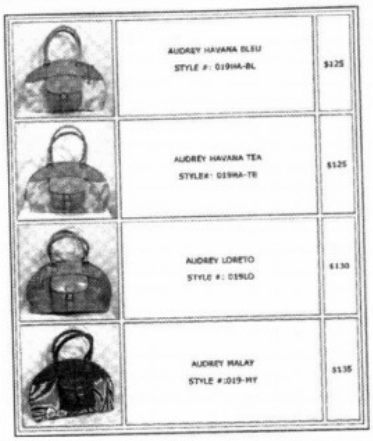
右下：在清晰展示服装的同时，也通过模特的姿态和照片的整体风格表现出一种高贵的气质。

玛丽亚·玛塔·梵绮奈丽（Maria Marta Facchinelli）的照片

摄影师：塞西里亚·格里克（Cecilia Glik）

布景师：克莱丽莎·费塔朵（Clarisa Furtado）









左上：T 台走秀时拍摄的几张照片，分别表现服装的全貌和细节，印制在同一张宣传画上。

丹·拉沙和科瑞那·拉沙（Dan & Corina Lecca）拍摄

摩根·阿勒桑德罗（Morgan d'Allesandro）服装

右上：宣传画上清晰地展示出产品并配有说明。

灵霓·妮温科特（Linea Nervenkitt）免费印刷品

左下：同一款服装的不同展示方式在一张宣传画手册上集中表现出来。

朗格外尔·贝蒂（Loungewear Betty）免费照片

摄影师马可·派得（marco pedde）

右下：拍自 T 型舞台上服装秀的照片被放入这本活页装订的宣传画手册。

丹·拉沙（Dan Lecca）的照片

米莉（Milly）免费印刷品

宝（Asha）的侯颇·麦葛福（Hope Mcgrath）说："给批销商和媒体的产品目录应该是不一样的，这很重要。批销商更关心的是商品批发的信息，而媒体需要为消费者提供零售价。"

妥善保管自己的产品目录，不要把它们随随便便送人。它们展示的是属于你自己的独特产品，如果落在有其他想法的人手里，会成为他们仿制的最好指导。

三、设计师和产品简介

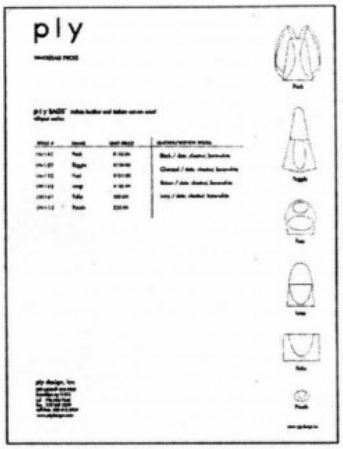
批销商希望看到有关设计师及其产品的介绍文字。介绍时力求文字简洁、切中要点、没有错别字。

批销商希望看到有关设计师及其产品的介绍文字。介绍时力求文字简洁、切中要点、没有错别字。

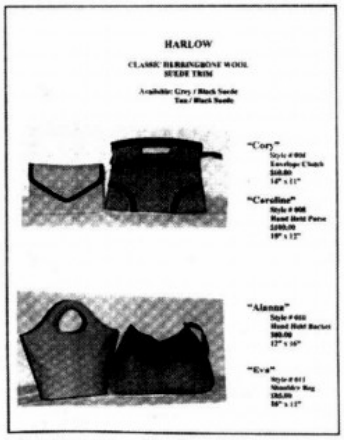
设计师的介绍要包括出身地、教育、相关工作经验，以及一些有趣或特别的事情。每个人都会对产品背后的事情好奇。设计师米格尔·阿多弗（Miguel Adrover）在马约尔卡岛（Majorca）的杏树庄园长大，这个独特的生活背景引起人们对他更多的关注。设计师们常常从他们童年的生活中获得灵感，比如参观父亲的化学实验室，在母亲的衣橱那里装扮一番，或是青春期的很多反叛经历。一些设计师也许没有那么多的成长故事，但却编造出一个以吸引人们对他的注意。

在介绍产品的时候，最重要的一点就是要讲述自己的特色，讲述自己的与众不同，这也是在为产品定位。*Style. com* 的高级时装主编莱尔德·波瑞利（Laird Borelli）建议："如果约翰·加里安诺（John Galliano）说他的产品是从'在多维尔（Deauville）旅行的俄国公主'身上找到了灵感，这就会引起人们的好奇，造成一种轰动的效应。但也不要太过夸张甚至与产品没有什么关系。如果你是从圆和方块中获得的灵感，或者是黄昏那一轮红日，只要用一两句简单的话解释清楚就行了。"









左上：这份产品目录提供了服装的工艺图。

柯南·达夫蒂（Keanan Duffty）免费印刷品

右上：该产品目录的重点是产品价格，并配有简单的服装平面图。

普莱（ply）设计公司的版权

左下：产品目录——每一款服装图片下都配有相关信息。

陶菲克·芒那亚（Tawfik Mounayer）免费印刷品

右下：产品目录上以清晰的实体照片代替产品设计草图。

阿丽莎·格雷维斯（ Alyssa Graves）免费印刷品

（一）媒体报道的清晰副本

将媒体各种报道的副本加工成彩色的，这比黑白的副本更有

感染力。所以，为了给人们留下深刻的印象，在图片制作方面多花一些钱是值得的。不要把你收集到的每一条报道都展示出来，去除那些与你目前工作关系不大的内容。如果关于你的报道是和很多产品印在杂志的同一页上，用笔圈出与你有关的那部分，以便批购商和编辑一目了然。

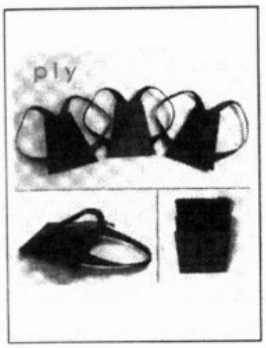
要标注出产品的销售地。许多出版商认为自己有义务告诉读者所展示的产品现在可以在哪里买到。不要展示那些不会销售的产品。如果你有网站，要在上面列出穿过你设计的服装或采用过你设计的名人以及相关的证书和荣誉。

（二）明信片和邮寄促销印刷品

宣传画的制作和邮寄费用都很昂贵，因此还有一个做法就是寄送低成本的促销宣传品给批销商和编辑，以便他们及时了解自己新一季的服装。最好是一张明信片或其他印刷品，印制一张图片、一幅时装画或是设计草稿，要做得能够夺人眼球。不要忘了在上面签上自己的姓名、联系方式和网站地址。你可以发送那种可以链接图像的电子邮件，以提请批销商和媒体的关注——这样当然最省钱，但要记住人们一般不会打开电子邮件链接，所以很可能看不到你的产品。

（三）网站

对那些潜在的批销商以及媒体，网站为他们提供了了解你的窗口。系列产品介绍、媒体报道，所有关于你和你的产品的信息都可以放到网站上。这样可以节省邮寄给每一个人宣传画和其他促销材料的费用。一些设计师对在网站上展示其最新的产品系列表示担心，因为其他人会很容易依据网站上提供的信息销售仿制









左一：这张明信片上展示的是同一品牌的领带，但款式不同、颜色不同。

普莱（Ply）设计的版权

马可·宝德纳（Mark Bodnar）拍摄

左二：这张明信片上大胆的表达方式引起人们对产品的兴趣和好奇。

劳斯特艺术（Lost Art）免费印刷品

摄影师：玛蔻·格拉（Marco Guerra）

右二：这张明信片突出了模特佩戴的耳环，展示出这款首饰的个性。

莉萨·莱文（Lisa Levine）免费印刷品

詹姆士·怀斯特曼（James Westman）摄影

右一：在一张明信片上清晰地展示了系列产品中的几种款式。

好莱伍德（Hollywould）免费印刷品

品。这种担心是完全必要的，如果你决定在T型台上展示或推向市场前就在网上展示最新产品，就需要考虑设置密码保护的页面，只有批销商和编辑可以进去。事实上，也没有必要展示出全部的新款服装，只展示一些有特色的，让人们通过邮件索要完整的资料。

一个网站的制作可以很简单，但必须能够反应出品牌的特色，并附有高清晰度的图片。应该让浏览网站的人轻松方便地看到每一条信息，而且要及时更新，一个不及时更新的网站会给别人一种印象，要么生意不理想，要么公司管理不善，甚至可能会让别人怀疑你是否还在业界工作。如果你正在更新网站，要在首

页上贴出告示。

管理网站很费时间。如果你并不善于网站的维护，你就需要从外部寻求帮助。即使你不想拥有或没有时间管理一个完整的网站，我也强烈建议你在网上应该有一个简单的主页，放上你的品牌标识、联系信息、一两张代表性的设计作品，以便那些想在网上搜寻你信息的批销商或媒体都能够找到你。

（四）样品

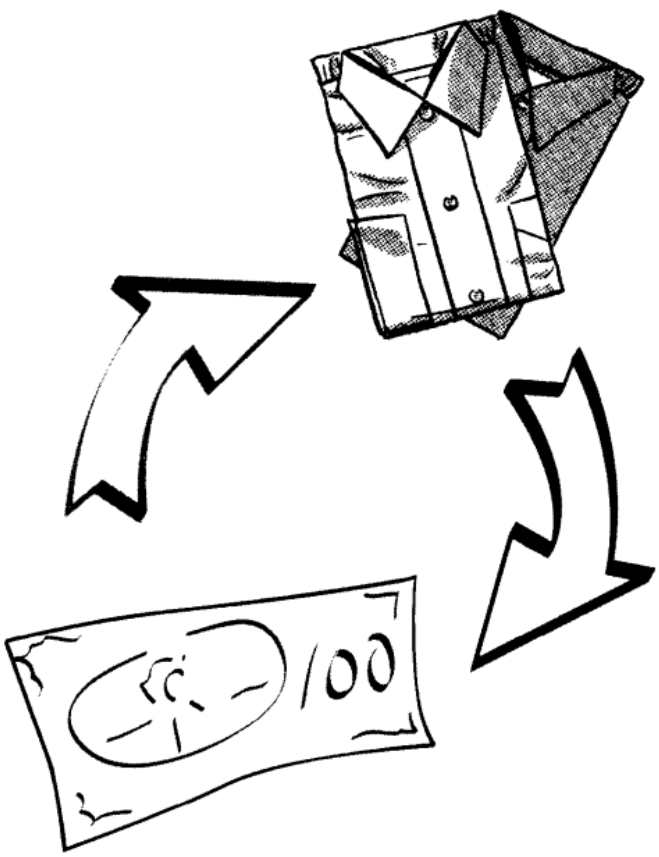
恰当而且做工精致的样品对产品发布和销售非常重要。批销商会把样品作为订购产品的标准。

恰当而且做工精致的样品对产品发布和销售非常重要。批销商会把样品作为订购产品的标准。

在每一次产品发布之前，都要认真检查样品是否干净，而且不能有任何损坏。应事先熨整衣服，并挂在衣架上，然后放进一个有形的专门放置服装的箱包里。搭配物和首饰要放在干净的袋子、盒子或碟子里。挂牌上应该有你公司的名称、地址、款式编码、尺码范围、可选颜色、面料成分、批发价格和产品生产地。

如果经济条件允许，同一款式，每一种颜色制作一件样品。虽然你也可以只展示一种颜色的样品，并附上可选颜色的样布，但一些设计师说，批销商对同一款式的其他颜色的效果很难想像，但如果他们看到了真实的产品，购买的可能性就会大得多。

如第六章所述，同款同色的样品多准备几套是必须的，这取决于由谁来负责你的产品发布和销售。在美国，一位设计师可能需要制作一套给纽约销售展览室，一套给洛杉矶展览室，一套给公关公司。


100

第八章　销　　售

暂且不讨论天赋，事实上只有那些注重销售的设计师才能在这个行业站稳脚跟并能持续发展。通过销售，公司可以赚到钱，在赚钱的基础上才可能发展。否则，所有努力都是白费。然而，对于刚入行的设计师来说，销售远比想像中的复杂。有人对自己的产品感兴趣自然好，但也要谨慎制定市场策略——与恰当的商店合作、协商合作条款、为产品定价。

通常，一位设计师要面对两个完全不同的客户：零售商和最终消费者。两者都要关注。你的目标不仅仅是把产品推销给商店。Sean Jean 的前执行副总裁杰芙里·屯迪（Jeffrey Tweedy）说："我们制定市场策略时，真正考虑的是怎样使最终的消费者购买我们的产品。"你把产品推向商店，这只是你与商店合作的第一步，而且是建立在双方都相信最终消费者会喜欢你的作品，并愿意掏钱购买的基础之上。

一位设计师要面对两个完全不同的客户：零售商和最终消费者。

一、销售的资金压力

对新入行的设计师来说，将产品批发给零售店是最好的销售渠道。商场是汇聚人气的地方，而且它们有资源和实力使出自无名之辈的产品也能在全国甚至全世界打开销路。在 Cloak 工作过的戴尼·本尼（Danny Bensi）说："生意在很大程度上都要依赖商场，他们对我们至关重要。"所幸的是，商店对引进新设计师

对新入行的设计师来说，将产品批发给零售店是最好的销售渠道。

的产品也越来越重视了。但是零售商的条件通常是非常苛刻的。他们不愿意承担风险，为了降低的成本、保证利润，他们会给设计师许多压力。设计师必须了解商店的要求，而且要在商店代销协议的基础上，制定适合自己的零售条款。有一些约定是不会以书面形式出现的，正如设计师艾丽娅·贝尔（Alicia Bell）所说："在时装界，握握手或者祷告一下都能解决一些问题。"你必须对每家商店所开出的条件进行权衡，以便决定最终和哪家商店合作。

（一）赔偿金

赔偿金就是指设计师因为没有达到有关方面的要求而需支付的费用。尽量让赔偿金的数额减少到最低。赔偿金越多，你的利润就会相对减少，同时也说明你与商店、代理商、时装陈列室的关系出现了问题。大多数百货商场对产品的包装、商标、货物运输都有非常严格的规定。他们可能要求服装在打包装时要使用专门的衣架，而其他附属物件要用塑料袋包装；要求产品外包装上注明销售楼层、包装明细；运输单上要有规定的信息。商店可能指定运输公司负责货物运输，甚至可能要求使用指定尺寸的包装箱。每家商店通常都有自己的要求，如果你不严格遵守，就要支付赔偿金。在美国，这类赔偿金的费用都不低——送错一箱货要赔偿30至250美元。如果产品送达商店时已经损坏，或需要商店维修，也要赔偿。

避免支付赔偿金的最好办法是认真研读商店的各种规章制度和要求。

避免支付赔偿金的最好办法是认真研读商店的各种规章制度和要求。如果其中有一些是你无法达到的，应提前告知。在收到赔偿通知时，如果发现有不合理的地方，应立即质疑。不要有所畏惧，你可以据理力争。

（二）定价销售和降价处理

设计师提供给商店的产品按定价销售应达到双方事先谈好的比例。如果没有达到，商店会向设计师索要赔偿，即以降价销售与定价销售之间的差价来做补偿。例如，你和商店就产品的70%按定价销售达成协议，如果产品以定价销售了72%，你就不用因销价处理剩下的商品向商店支付费用。但是如果按定价只销售出产品的60%，商店会要求你按照协议中规定的，为另外10%本应按定价销售的部分，以及剩余30%的商品因销价处理而产生的差价支付补偿金。

如果没有达到，商店会向设计师索要赔偿，即以降价销售与定价销售之间的差价来做补偿。

这种协议条款可以保障商店的利益，降低它们的采购风险。所以，商店在该条款的保护下可以大量购进商品。大的服装厂家有能力应对这样的协议，因为他们的销量大，即使支付一些赔偿金仍有利可图。但对于小公司来说，这样的赔偿金会抵消利润。许多设计师都以公司小、财力有限为借口成功回绝了商店在这方面的要求。时装陈列工作室的老板格里格·米斯（Greg Mills）就建议设计师与商店达成这方面的协议，或者至少要协商解决这方面的问题。比如要求商店允诺在以后的两年中继续从你这里进货，或者主动缴纳赔偿金以换回下一季的订单。但是要注意，一旦你表示不接受此条款，商店就有可能减少订单的数量，甚至不从你这里进货。解决问题的最好办法是以自己认可的定价销量提供给商店。

解决问题的最好办法是以自己认可的定价销量提供给商店。

（三）折扣

大部分商场都希望在你的批发价上还要一个折扣，他们的理由是购货量大，而且销量也大。折扣一般在3%～15%，但这很

可能会抵消你的利润。对每一个折扣点都要衡量其利弊，要考虑商店的销量以及你的产品放在那里是否可以带来更大的生意或者其他好处。例如，Barneys New York（译者注：美国一家高级精品概念店），即使那里的销售量不大，但对于新人来说，自己产品能够在那里销售也是非常重要的，因为这家店就像一个展厅，别的买家会常去那里寻找新的品牌。如果他们在那里看到你的牌子，很可能就意味着一笔新的生意。如果你还是希望进商店，则需要考虑是否能承受商家索要的折扣。大部分新入行的设计师都不能回避折扣的问题，但要试着商谈，和商家关系越融洽，店里的货卖得越好，你的主动权就越大。

大部分新入行的设计师都不能回避折扣的问题，但要试着商谈，和商家关系越融洽，店里的货卖得越好，你的主动权就越大。

（四）取消订单和退货

商店可以因为各种理由退货，包括多发货、仿版、不合身、发货过早或过晚、过低的定价销售量，或者有质量问题。有一个设计师的罩衫订单就被一家大商场取消，理由很简单，发货前买方在一个小商店发现有类似款式的罩衫。有些退货或是取消订单是合理的，有些却不尽然。例如，2001 年 9.11 事件后，许多商店以一些非常可笑的理由退货或取消订单，某设计师的 T 恤衫就因为设计图案有摩天大楼而被退货。

收到退货后，首先要修补或替换商家可接受的产品，然后尽快返回商店。如果无货可换，则请商店同意赊货，然后以下一季的新货补齐。尽量不要给商家退款。如果退回来的货太旧，就不要接受。有一家商店就试图把一个放了 8 个月的款式退给设计师，而被设计师回绝了。

还有一个设计师，他的裙子因为有顾客穿了一次后发现腋下有黄色汗渍被退回给商店，虽只有一件有这种问题，而且有可能

是客户自己的问题，但商店就把一批货都退还给了设计师。如果有这种事情发生，在接受全部退货前，应该试着把责任推给商家，或者要回一件去做相关的测试。

为了避免退货的发生，发货前要先通知商店。许多商店都要求设计师和他们的收货部门签订一个“发货协议”，如不遵守协议，要给予赔偿。如果商店想取消订单，应该试着协商解决。有一家商店在产品的生产过程中想取消订单，设计师以面料已经置备，并开始剪裁、缝制为由，拒绝了取消订单的要求，双方谈判的最终结果是安排一个冗长的发货计划，每隔几周发一小批货。这样，至少保证产品都进了店家。

（五）定价

在与商家会面前，商品的价格就应该定下来。每一件商品的价格应该在体现市场价值及公司发展需要之间找到平衡点。商品的价格要合理，应该可以准确反应其价值与质量，并且应在各个销售季节保持一定的稳定性。产品价格决定了你的利润——收入与成本的差额。如果定价过高，产品就会卖不出去；如果定价太低，就没有利润可言，从而最终被淘汰出局。

商品的价格要合理，应该可以准确反应其价值与质量，并且应在各个销售季节保持一定的稳定性。

1. 了解市场上的价格区间

定价前，应与市场同类产品比较，然后制定一个合理的价格区间。有的设计师甚至定期安排员工到商店研究竞争对手产品的价格，并以此作为其产品的定价参考。例如，某设计师准备生产皮衣，他就应该参考市场上同质量、同款式皮衣的价格，然后将其自己产品的价格也定在同一区间。

2. 弥补成本

新入行的设计师最容易犯的错误之一就是收入不能抵消成

本，更不用说利润了。所以，售出产品的价格必须要能抵消成本，以及其他的间接费用。

（1）售出产品的直接成本。直接成本是指为生产买家订购的产品所支付的费用，即产品生产过程中的各项支出，例如纽扣、拉链、打板、推板、面料、缝制和装运等。

（2）间接成本包括设计和开发费用、销售费用、行政管理费用。设计和开发费用是指样衣制作，包括面料和制板，以及调研费用，包括参加展销会的差旅费用等。如果是自己打板或制作样衣，要记得把自己的劳动成本计算在内，否则，如果以后外包该工序，之前制定的价格就不能够抵消成本的支出了。

销售费用和和行政管理费是指维持公司日常运转、销售和促销产品的费用，包括房屋租金、财务费用、工资、电话费、产品图册制作和时装秀的费用、广告费和公关费。因降价处理商品而要支付商店的赔偿金、折扣，退货和订单取消都属于销售费用，定价时必须予以充分考虑。

售出商品的直接成本可以按产品的种类分别计算，但设计和开发的费用、销售费用以及行政管理费用需要分摊到所有的产品中去。

批发价不一定要精确，但需要考虑的因素很多。如果有自己的销售代理，就多听听他的意见。有很多定价方法可供选择，但是最好的方法是与零售商一样，在售出商品直接成本上加出自己的毛利，该毛利应该可以抵消所有的间接成本，并可以剩余一部分利润。

零售价要为批发价的2.2到2.8倍，欧洲产品的定价一般是售出商品直接成本的3倍。

零售价的制定会因商店的不同而略有差异，但通常，零售价要为批发价的两倍，还要适当再加20%～80%，即2.2到2.8倍。服装是低利润产品，珠宝和鞋都是高利润产品。由于关税和

运费等额外成本，欧洲产品的定价一般是售出商品直接成本的3倍。

使用和零售商一样的在售出商品直接成本上加出自己毛利的办法，而且使用的系数也一样，其公式（在这个例子中为2.2倍）为：

售出商品成本=50美元

批发价格=110美元（50美元×2.2）

零售价格=242美元（110美元×2.2）

算出零售价后，还要进一步研究，以确定该零售价在市场上是否合理。如果太高，就意味着批发价和售出商品的直接成本太高。为了保证自己有利润可赚，你必须想办法简化产品设计、使用便宜的面料和辅料，或者通过扩大规模、提高生产效率以降低售出商品的直接成本。认真计算毛利，确定其可以充分负担租金、工资和其他固定资产的支出。如果不能，你还需要再次调整售出商品的直接成本。

通常定价的原则是：扣除所有直接和间接成本后，还能留存大约15%的净利润。一句话，重要的不是产品的销量，而是利润。提高利润的方法只有一个，要么提高售价，要么降低生产成本。随着公司的发展，效率会逐渐提高，成本也会慢慢降低。例如，因为有了一定的积累，一些款式可以重新利用或者仅在袖子或衣领上做稍许的变化即可。由于业务扩大，生产、面料都可能享受到最优惠的待遇，由此也可以增加利润。

通常定价的原则是：扣除所有直接和间接成本后，还能留存大约15%的净利润。

二、销售地点的选择

（一）批发

1. 百货商场

设计师都希望自己的品牌可以进驻百货商场，因为这里可以提供展示、带来销量，而且还有信誉的保证。在美国，一个大的连锁店可以很快把产品铺向分布于全国各地的 20 个分店，从而使公司的业务快速增长，进而带来原料采购和生产的规模经济。然而，百货商场为了获取利润，把支付成本的压力大部分都转嫁给了设计师。美国的百货商场多为上市公司，他们必须为股东赚钱。其许多决策都是建立在日销量的基础上，他们没有时间等待一个新设计师的成长。

百货商场有“服装是流动的”的说法。

百货商场有“服装是流动的”的说法。商店希望所有采购进来的服装全部出手，如果卖不动，他们也会让这批存货再回到设计师手上，而且不承担任何损失和责任。大品牌，如拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）和汤米·希尔菲格（Tommy Hilfiger）一般都会到百货商场里租场地。为在商场里建立和维护其品牌区域，他们会投下很多的钱，而且还会配置自己的员工。在这样的竞争环境里，小品牌很难有立足之地。

2. 时装店和专卖店

新出道的设计师最初应该选择与小时装店合作，而很多设计师即使在公司运营状况已经颇为稳定的时候，仍与小时装店保持长期的合作伙伴关系。小时装店有更灵活的交货方式，并且愿意和设计师共同承担风险。他们不要求降价补偿或提出任何罚款要求，如果货没有卖出去而需要退回时，他们也愿意接受换货——

下一季的服装，而不是要求退款。

埃尔文·葳利（Alvin Valley）的首席执行官里查·罗森塔尔（Rich Rosenthal）说："销售额的15%都交给百货商场，这样做的风险性很高。他们还会在你货物发票的基础上扣除30%～40%，作为运费和折扣的费用，另外你可能还要面临罚款，并要缴纳因降价处理产品的赔偿金。因此，与全额付款并能分担风险的专卖店合作是一个明智得多的选择。"

在大商场卖得不好的产品可能在小时装店却卖得很好。百货商场喜欢大批采购，你的品牌不得不与其他几百个牌子一起竞争，那里货架爆满但人力不足。在小商店里，店主通常就是进货者，他们了解顾客的心理，在采购时有很强的针对性。而店内的销售人员通常是店主本人或由店主亲自雇佣和培训的人。

和小商店合作也有一定问题。无论订单大小，你都要跟踪并提供服务，而各店都认为自己是最重要的客户。因为每个店的订单都不大，为满足最低生产量，为同一款产品，你可能要找好几家店。最重要的是，小店知名度不高，而且也没有稳定的资金。他们很可能会破产或者就是拖欠货款。所以在接受订单前必须考察他们的信用。

3. 出口

出口可以开拓更多的市场，并且分散只在一个国家进行销售的风险——该国可能因为经济或货币问题处于销售淡季。最好的方法是首先将精力集中于一家海外市场，并要争取做成功，然后再向其他国家发展。到那时，很多买家、时装陈列室、分销商也会主动和你联系。在美国，许多年轻设计师选择的第一个海外市场是日本，幸运的是那里的商店在时间上的投入很令人称道。日本是一个总是对新产品有极大兴趣并有能力购买的消费市场。大

多数日本女性都与家人同住，除了自己的工资外，还能从家里拿到一些零用钱。她们喜欢逛商店，会花很多时间看时装杂志。像安娜·苏薇（Anna Sui）和吉尔·斯图亚特（Jill Stuart）这样的设计师在东京就像摇滚明星一样受欢迎。除日本外，欧洲和亚洲的其他地区以及南美也有一些不错的市场。

总的来说，与国外的时装店做生意和在国内是一样的，但还要另外注意一些问题。从海外的时装店索要逾期货款比从对面镇上的小店要困难得多。因为你们相距遥远，他们就可能尝试着耍些小花招。不过，代理人的监督、货到付款的要求、对信誉的维护等等会使你的利益有一定保障。另外，除美国之外，对降价补偿和罚款的要求不那么普遍，但是在对商标、尺码、付款方式、加价幅度、销售佣金及合同都会有不同的要求。而运输和保险的费用很高，另外还要缴纳关税，以及支付退货和售后服务的费用。成本与汇率关系密切，美元疲软时，成本就高。而在不同的国家，成本也会表现出一定的差异，因此设计师通常应该一个国家提供一份价目表。到海外市场，发货周期会长一些，为制作报关文件可能又会耽误几天，但他们对交货的要求却是一样的，那就是按时。

服装的生产地点会影响出口能力。如果设计师想把在纽约生产的服装，卖到伦敦的伯明翰百货公司（Selfridges），由于英国对美国制造产品征收较高的进口关税，以至产品定价过高而无法实现销售。但是，美国设计师在意大利生产的服装就能在欧盟的协议下，不用负担任何关税，就能在伯明翰百货公司以适当的价格进行销售。

为了涉足海外市场，你可以直接与商店联系。一般来说，各国的大型百货公司都在纽约设有办事处，他们的买家会定期过来

看货；你还可以参加国外的展销会，在国外市场租用展厅，或与国外大零售商在纽约的代表人接触。

另外，还可以选择分销商代售。分销商直接从设计师那里以较低的折扣进货。他们了解各个店铺的信用状况、交货要求，并直接向他们收取货款。设计师柯南·达夫蒂（Keanan Duffty）说："分销协议是走向海外市场的惟一方法。向国外数十家小店索要货款、与海关打交道、与客户谈判由谁支付运费和关税实在太麻烦了。"与分销商合作，也有机会降低面料和生产的成本。但事事都有两面性，与分销商合作也存在一定风险。你必须彻底调查分销商的信用，并请律师审核双方的合作协议，因为不同国之间的法律和商业规则可能有很大差异。研究分销商的其他客户，看他们是怎样为其促销的。分销商可能因为大面积铺货，将货送到与你产品并不相符的商店或只是通过打折促销，这么做都有可能损害你的产品形象。

4. 网上商店

网上商店最吸引人的地方是它们可以延展你的市场。通常，一个传统商店的客源仅局限于一个地区，但是网上商店却不受地域限制，全国甚至全世界的人都可以成为你的客户。网上商店还能捕捉信息，告诉你产品在哪里卖得最好，每个顾客在买什么，还有产品的退货原因。

有各式各样的网上商店，每一个都有自己特定的顾客群。有些专营价格昂贵的高档品牌，另一些则经营存货和降价商品。像经营传统商店一样，你需要选择一个适合的网站，以便吸引自己的目标顾客。比较各个网站在推销产品和技术支持方面所能为你做的。例如，在美国，波普商店（Shopbop. com）（http：//www. shopbop. com）定期发送关于新产品信息的邮件；女孩商店

（Girlshop）（http：//www. girlshop. com）每周都发邮件，还经常介绍设计师，并给杂志寄样品，帮助设计师赢得更多媒体的关注。

和传统商店一样，交货必须及时，因为网站就是一个适时的媒介。网站希望你提前或者至少与一般商店同时交货。再次下单时，他们就会要求立即到货，因为顾客可能早已经向他们订购。大部分的网站都要求独销权，这就意味着除非是自己的网站，你不能在其他网站销售。作为回报，你应询问他们能为你提供哪些支持。必须意识到一些网站虽然购买商品，但大部分以委托销售为主，如果货卖不出去，他们会把存货还给你。

网络销售提供了与顾客直接对话的机会。在有些情况下，设计师需要负责为顾客发货。但也有一些网站，包括女孩商店（Girlshop）在内，他们用设计师提供的包装材料发货。用可爱的或非常专业的包装展示自己的品牌，以及有关你的信息，甚至可以为你自己的网站做广告。

（二）直接销售给消费者

这里有几种方法可以绕过零售商直接卖给消费者。

1. 个人网站

在自己的网站上，经营一个强大的零售生意是很困难的。但是，有些设计师，尤其是服饰系列的，通过这种渠道已经取得了不错的成绩。它可能不会使你变得富有，但对你的现金流非常有帮助，而且按零售价格而不是批发价销售能带给你更大的利润空间。如果要在网上销售与零售店里同样的产品，网上的价格必须与商店的建议零售价保持一致。在产品到店里之前，不要先在网上出现。商店希望最先拿到货，过早在网上公布会增加产品被零

售商拒绝的风险。

把消费者吸引到自己的网站上是一项非常有挑战的工作。网址应尽量与你产品系列的名字接近，并且在所有的促销材料包括挂牌上都印上网址。在搜索引擎上注册，例如 Google 和雅虎，并对关键字进行广告宣传。与其他网站链接，以吸引同类客户并尽力争取媒体报道。约书亚乐园（Joshua Paradise）在小奥格登（Ogden Little）上每月都赠送礼品，他们不仅以此吸引人们登录网站，还鼓励人们在网站注册邮箱，从而获得一份邮箱地址的清单，以备日后促销之用。

设计师利用网站做产品测试和市场调查。Morgan D Allesandro 男装系列鼓励客户参与网上交流。他们征求各种反馈意见以及客户穿着他们衣服的照片。通过这些信息，他们就能知道什么地方有需求，并劝当地的商店进该系列的产品。

网络销售的客户服务是很费时的。每一个客户所需要的型号、对运输和结款方式的选择都不一样，因此必须分别对待。应该拿捏好退货的分寸，既让消费者满意又要对自己公平。精美的照片，并附上有关尺寸、面料的信息可以减少退货的现象，而顾客也会少一些抱怨。对顾客来说，他们更容易上网购买 T 恤和配饰这类不用试穿的产品；而像裤子这类对合体性要求很高的产品，则有可能被退货。像销售给其他网站一样，你需要一定的存货并且要自己承担卖不出去的损失。网站需要很好的支持软件，即使你是电脑天才，也可能需要请别人帮助你建立和管理电子商务网站。

2. 自己开店

自己开店，你就有机会为自己的产品做展示，而且还可以维护自己的品牌形象，同时带来的还有稳定的收入和更多的利润。

温迪木林（Wendy Mullin）的温迪（Wendy）说："生产成本已经很高了。如果是批发，就几乎没有利润了。但是可以通过在自己的店里做一些零售来赚一点钱。"

在自己的店里，你可以测试产品，可以直接得到来自消费者的反馈信息，可以很快知道哪个型号、颜色和款式卖得最好。设计师还可以在自己的店里经营批发业务，把它作为展厅和工作室，销售存货和从其他商店的退下来的货。

然而，经营店铺的费用很高，包括租金、设备、装饰、信用卡手续费，再加上人工费用。此外，你要定期添加新货以保持店内所售商品的新鲜感。有面料商曾说，如果一个小设计师自己开店，他就会重新考虑她的信用问题而放弃与她合作，因为她很可能因为支付店面的各种费用而不能及时付清面料的款项。SCORE有一个商务顾问认识一位设计师，他的批发业务做得很大，于是决定开一家自己的商店。从此以后，他就迷失在应付店面设计里了，而装修费用也大大超出了预算。商店一年后才开业，但最终因为延误了给批发商的交货时间，以负债80万美元关门了事。

如果没有一个可以分担责任的合作伙伴帮你做些销售的事，就不要想开店了。

经营商店是一个全职工作。在一般的营业时间里，都应有人在店内。如果编辑或顾客在营业时间来，发现商店关着门，会觉得你很不敬业。零售店的工作时间长，周末、假日也要工作。在你忙着为顾客服务的时候，很难抽出时间去工厂查看生产情况或和面料供应商见面洽谈生意。设计师杜瑞·陈（Doo－ri Chung）建议：如果没有一个可以分担责任的合作伙伴帮你做些销售的事，就不要想开店了。最后，她对自己说"我现在做的就是一个商店女售货员做的事，这实在很浪费时间。"她关了自己的店，将精力集中于批发业务。

如果你有自己的小店，你要让它非常火暴，以不断吸引新的

顾客。促销手段包括邮寄产品目录、产品预告、鸡尾酒会和其他店内活动。收集来访者的联系方式，并通知他们店内的各种活动和新产品的信息。店铺开张或举办各种活动要邀请媒体，并促使他们进行相关报道。要有创意，与艺术家、饭店以及邻近的商场、店铺联合搞活动以吸引新客户，并造成一定的轰动效应。

建立稳定的客户关系（温迪木林）（Wendy Mullin）

通过关注最终消费者的需求，尽管温迪木林决定减少批发业务，但她实际上已经培育了一批稳定而忠实的顾客群。通过自己的商店和网站，她与消费者之间建立了直接的联系。过去，她公司80%的业务是批发，但同时要顶着压力，与那些不付款和不懂进货和销售的商店纠缠。自己的制板师死于压力导致的心脏病后，温迪感到生命如此脆弱，于是决定缩减业务，只和那些懂得销售服装的、付款信誉良好或交纳保证金的商店合作。结果，虽然合作商店的数量减少了，但客户做事都更灵活了，而且对她很忠诚，愿意与她合作。

通过赞助一些小型的活动，或是在文学、音乐、艺术类杂志上登广告，温迪为自己的零售店和网站做宣传。而时装杂志上挤满了各种牌子，竞争相当激烈，并不是与她目标客户相识的好地方。在其他大众类出版物上做广告并不贵，而她的顾客也会在他们感兴趣的地方看到这些广告。因为没有其他的服装广告，温迪的服装广告就显得很抢眼。温迪还赞助女性沙龙以支持现代女性艺术家，她甚至在一个顾客的请求下，在一所中学的科幻杂志上做了一个300美元的慈善募捐广告。通过让顾客参与自己品牌的建设，她与顾客的私人关系更近了。顾客为她走时装秀，把她们穿着服装的照片传到网站上做宣传，而她在自己的商店或网站上

直接与最好的顾客打交道。她甚至亲自给顾客送样衣。她芝加哥的商店，两天内就卖掉了2万美元的服装。她说："这都是因为与顾客建立了良好的关系。在一天的营业时间结束以后，商店和媒体就不会再理睬你，但是顾客会。"

（三）跳蚤市场

像纽约诺丽塔地区青年设计师市场这样的卖场，就是一个测试产品、挣些小外快、处理样品的地方。在这里，你不需要任何有关销售的承诺——那种对全天营业的商店所做的承诺，就可以直接出售你的产品。这里也为新出道的设计师提供了一个互相沟通的机会。达娜·福利（Dana Foley）和安娜·科林娜（Anna Corinna）就是在纽约第26街跳蚤市场上认识的。她们一起在纽约的下东区开了家时装店，专门经营批发业务。尽管有这样成功的例子，但对经常到这些市场上销售的设计师来说，也存在着不被大商场重视的风险。

（四）购物活动

在美国，每年都会有各式各样的购物活动，其中就有把几个时装和服饰设计师的品牌放在一起，在一段限定的时间里——通常是一个晚上到四天，直接出售给消费者。GEN ART、Shecky's、*Lucky*、Sew－Down、Designer Co－op等每年都会主办这种购物活动。其中也有许多是一次性的、或是与慈善、节假日有关的活动。通过参与这类活动，设计师可以销售自己的产品并直接与消费者沟通、掌握第一手反馈信息、处理库存积压产品。一般来说，在这些活动上出售的服饰品种非常丰富，而且多是不常见的新颖款式，这也正是此类活动吸引人的地方。同时，这些活动也

为设计师的相互交流提供了一个机会。通常，在购物活动中，还会有鸡尾酒会、美容项目、发送礼品袋、DJ 表演，及其他娱乐活动。事实上，每个活动都会针对一部分特定人群，有的活动就针对那些喜欢昂贵的高档品牌的人，而有的则以普通大众为对象，活动中所销售的产品多为廉价的，但非常有特色的商品。参加这些活动都是要交场地费的——有些高达 1500 美元，还有一些只要 400 美元，更有少数的一些活动只需 75 到 100 美元。此外，活动的组织者还会向设计师征收销售额的一个百分比作为管理费。

如果你决定参加这样的一个促销活动，就要考虑该活动的定位、组织者、参与者是否与自己的品牌形象接近。活动中，会有一些产品比其他的卖得好，你应该问组织者，哪一种风格的产品最好卖。还要问他们怎么宣传，以保证活动有足够的人气；自己尽可能多想一些办法，让大家知道你参加了该活动。

（五）电视购物

在美国，每年有价值上百万美元的产品通过 QVC 和家庭购物这样的电视频道销售出去。购物频道所吸引的消费者数量是令人吃惊的，虽然这并不是许多设计师想要的品牌形象。好在现在这种销售渠道的形象已经大为改观，一些高档品牌，如 Prescriptives 已经开始介入这种渠道销售。2005 年早期，一些刚出道的设计师，包括莉斯·科林斯（Liz Collins）和艾丽斯·罗伊（Alice Roi），就开始在 QVC 上卖限量版产品。

（六）通过孵化器销售

像 Forward、Group 16 sur 20、Addy & Ferro、30Vandam 这样的商店，就自称是孵化器，以非传统商店的做法，为新入行的设

计师提供销售渠道。其中有的还为设计师提供批发厅、新闻发布会的场地、工作室和商业培训。

这些商店并不购买设计师的产品，他们每月向设计师收取一定的费用，然后允许设计师的产品摆放在店内，有的则采取从销售额中提取一定比例的管理费。如果设计师不考虑其他销售渠道，把产品就放在这样的一家商店里也是有好处的，这样可以满足媒体对你应完成零售业务的期待，同时让其他商店知道你在销售。但是进这样的商店的费用是很高的，尤其是在你的产品卖得不好的情况下。这样的商店一般不会开在闹市，所以客源不会很多。另外，这种商店总让人觉得不那么专业，如果店内其他设计师产品的定位和质量与你不一样，就会影响到你的品牌形象。

（七）承接个人订单

有些设计师业务的一部分甚至全部都是承接个人订单。这样做的风险很低，因为在接到订单前，他们不在原料和生产上有任何的投入，而且可以要求顾客交定金，以购置生产所需的材料。设计师加里·格雷厄姆（Gary Graham）说："一开始，那些顾客就给了他信心、他们提供各种信息，还有免费的宣传——顾客在街上或各种公共场合就穿着他设计的衣服，有的甚至是与那些名牌混搭着穿。"

你需要很多这样的顾客，以维持公司的运转。传统皮革品牌Lost Art的设计师约旦·贝腾（Jordan Betten）指出："宣传非常重要，而他没有时间站在店里向人们讲述他的工作。他每周都要发邮件，还要在洛杉矶和日本开时装秀，以建立顾客网络。"

然而，为这种顾客服务是很费时的，因为你不得不一一处理。比较理想的是，尽量增加每个顾客的订单量，而不是增加顾

客的数量；尽量减少单件服装的制作，这只会让你花费更多的时间，但利润却是很少。

三、销售到商店去

（一）调研

在问到想把产品卖到什么地方时，新出道设计师的答案几乎都是那几个可以想像得到的高品位商店，像 Barneys New York、Colette（译者注：法国一家非常有特色的百货商店）、Neiman Marcus（译者注：美国一家专门展售高档产品的百货商场）和 Fred Segal（译者注：美国洛杉矶最高级的百货商场之一）。但是在看过他们的产品后，人们不禁怀疑他们是否真正去过这些商店。对进店选择做调研这件事，我已经强调过多次了。Henri Bendel 和 Maxfield（译者注：美国两家中上水准的百货商店）对新品牌都是理想的选择，但是很难找到一个同时适合这两个店的产品。并不是每家商店都适合你。设计师必须找到吸引自己目标客户的商店，而且该商店的定位及其产品组合应该与自己品牌的形象吻合。

设计师必须找到吸引自己目标客户的商店，而且该商店的定位及其产品组合应该与自己品牌的形象吻合。

如果你想卖给专卖店，就亲自去那里做调研。看看每一层、每一个区的布局及摆放的商品，各产品的陈列效果和价位；观察商店里的顾客；注意商场里是否有与自己产品类似的服装，或是你的产品正好可以填补商店的一个空白。在与买家联系前，你要明确自己的产品应该放在哪一层；考虑到美感、价位、目标客户的因素，你应该与哪一个设计师为邻。

和店里的售货员交谈，询问哪些产品卖得好，哪些产品不好卖，而哪些产品一到货就被抢购一空，又有哪些产品正亟待货

在与买家会谈时，如果做过入店调查，会对你非常有利，这可以表明你与他们合作的诚意。

源。注意货架上都有什么产品，因为这些可能就是已经滞销的产品。问问他们有关自己竞争对手和你关注的产品的信息。Bergdorf Goodman 负责时尚和公关的高级副总裁罗伯特·伯克（Robert Burke）说："泽克·波森（Zac Posen）走进商店后，就问起关于 Dolce 和 Gabbana 的送货日期、货量、定价，以及他们如何将货物运到商店等问题。"在与买家会谈时，如果做过入店调查，会对你非常有利，这可以表明你与他们合作的诚意。

（二）和谁接洽

许多大的百货公司都有时装主管。时装主管的工作就是为商店寻找新的品牌，为此他们要花大量的时间去做市场调研，并与报刊编辑进行探讨。如果商店有自己的时装主管，就先与他接触。接触之前，可以先给商店的售货员打电话，问清负责你看中的销售区域的主管的名字。也可以到网络上查询相关信息。但是网上提供的信息较粗略，为了得到准确而全面的信息，你还要多做些工作。如果你对某一家商店不很了解，就不要盲目给他们供货。曾经有一个高档品牌的珠宝设计师，在拜访位于得克萨斯州的一家客户的"精品店"时，惊讶地发现她的产品被陈列在美发厅的橱窗里。

（三）什么时候接洽

提前做好准备。商店的许多购买决定是在销售旺季之前做出的。在美国，女装设计师应尽力在纽约时装周的前几周就与买家会面，八月中旬是准备春装的时候，而一月中旬就要准备秋装了。相对来说，男装的准备时间是七月中旬和一月中旬，但是买家更希望六月或者十二月底就能看到样衣。

一旦进入时装周，一个买家会同时被数十个品牌包围，而且个个都希望获得青睐。但是买家用于添置新货的资金毕竟有限，如果你消极等待，就会被淘汰出局。Saks Fifth Avenue 的高级时装主管迈克尔·芬克（Michael Fink）说："你应该盼着买家在把钱花光之前能够看到你的作品。"如果你实在来不及准备，就干脆等一等，到买家不那么忙，又还有一些资金储备的时候再去接触他们。

服饰和鞋子通常是与成衣一起销售的，而对买家来说，购置服饰和鞋的时间会稍稍推后，而且是把它们看作锦上添花的产品。但大部分高档品牌的鞋和饰品设计师都把自己的销售时间定在比成衣稍早一些，或在买家已经看出时装秀上的流行趋势后。

销售与交货日期（美国）

产品系列	销售时间	交货时间
女春装	八月中旬到十月	一月下旬到二月
男春装	六月下旬到七月	一月
女秋装	一月下旬到三月	八月和九月
男秋装	一月到二月	八月
女节日装	三月/六月	十月
女旅行装	八月	十一月

也有的产品，全年都有销售机会，例如，一直在搞宣传的新产品，还有像 T 恤这样的产品。

（四）会面预约

在给买家打电话之前，应该先用电子邮件给他们发送一张图片或产品图册，或只是写个简短的邮件介绍自己和自己的产品。这些信息应该让人对你的产品有一个快速的认识，而且很容易记

住你的产品定位，这在你以后给他们打电话的时候，可以作为沟通的基础。

跟着要进行电话跟踪，简洁而精练。在介绍自己的时候，应做得专业一些，并向买家提及邮件的事。用一两句话说明自己的产品、销售地点，并要求会面。用一些具体的事例引起对方的兴趣，比如你在其他商店成功的销售案例（你可以夸大一点，但是不能太过分）、媒体的报道，或者某社会名流就是你的顾客。不要和他漫无边际地聊天，这会影响你的形象。对于一般的设计师来说，打这种电话是很头疼的事，但慢慢会适应，而且最终与商店建立起良好的互动。买家每周都要接上百个类似的电话。如果他们在电话里语句简短或者反应有些迟钝，记住，不要往心里去。

通过电话不一定总能找到买家。这种情况下，留下一个简短而有礼貌的便条，包括你的名字、联系电话及邮件地址。一周最多只打一次电话。把买家搞得神经兮兮反而得不到订单。但是，纽约 TG－170 的店主特瑞·基尔斯（Terri Gillis）说："不妨穷追到底，因为有时我的确需要提醒。一直打电话直到你找到我，或者直到我说'如果我们感兴趣会与你联络'。"在整个销售季节，一旦错过一个电话，就要立即回电；如果许下诺言，就要认真对待。应该善待采购办公室的助理。他们一般会安排日程表，也许会帮忙把你列入。而且，他很可能在第二年成为负责你那类产品的采购员。

在小店里，如果店主和采购员都在的情况下，不要突然出现在他们面前，并迫不及待地要展示自己的产品。芝加哥 P45 店的崔西娅·唐斯道（Tricia Tunstall）说："没有预约，你是不会突然出现在律师的办公室里。同样，对小店店主也要有这样的尊重。"

小店正在经营中，你不该利用这种机会。在去之前要打电话预约，但不要选在周末的时间。

在美国，包括 Henri Bendel 和 Saks Fifth Avenue 在内，很多商店都有几天专门接待新出道的设计师。Saks Fifth Avenue 每年在美国很多城市，如洛杉矶、旧金山、迈阿密和纽约，都举办这样的活动。一般，他们是根据预约安排会面的。而 Henri Bendel 则是以先来后到方式接待设计师。

四、与商家会面

一旦开始会面，语言要简明扼要，而且与主题紧紧相扣，因为买家的时间非常有限。以专业的方式展示你的产品，但也要维持一个友好温馨的氛围。另外要让自己之前做过的入店调查派上用场。列举你的成功经验以及其他销售你产品的商店清单。阐述你希望自己的产品应该如何陈列以及它们为什么适合在该店销售。Barneys New York 的副总裁和时装主管朱莉·吉尔哈特（Julie Gilhart）说："做事要井井有条，这样麻烦会少很多。演示产品的时候，要有创意，而且准确。要准备详细的价格表并说明你的交货日期。谈话要有热情，但态度要诚恳。"买家和销售代表都认为商店是否进货不仅仅取决于产品的设计，它所依据的因素有很多。

做事要井井有条，这样麻烦会少很多。演示产品的时候，要有创意，而且准确。要准备详细的价格表并说明你的交货日期。

（一）买家在找什么

商场总是对新产品感兴趣。采购人员希望填补商场的空白，避免重复采购已有的品种。他们见到的大多是看起来很像的产品，于是渴望找到一些新颖、独特，又让顾客能接受的产品。许

多买家都说尽管设计师的数量在不断增加，但他们的作品要么太普通，要么太矫情。很多设计师没有设计，只有抄袭。

商场就是希望产品好、价格低。产品本身要有吸引力，一旦悬挂起来，就可以把顾客吸引到货架前，并顺利地卖出去。买家也看产品的生产质量，以及款型、颜色、面料是否跟得上流行趋势。有些商场比其他的更关注潮流的走向。但芝加哥 P45 店则把重点放在个性化产品上，因此店主崔西娅·唐斯道（Tricia Tunstall）并不到处打听潮流。如果现在市场上正流行珠片，她也可能从自己最好的设计师那里买一些带有珠片的时装，但总的说来，她认为潮流就是带着顾客把一个好东西给毁了。

保持一致性是非常关键的

保持一致性是非常关键的。买家希望看到产品，并且一眼就能了解你的风格，即使他们自己可能并不喜欢。TG－170 商店的采购人员泰瑞·基尔斯（Terri Gillis）希望年轻的设计师能忠实于他们自己，能在他们的作品中体现出自己的风格。如果太受潮流的驱使，就会淡化你的个性，这样买家就不知道应该从你那里买什么类型的时装了。她以 Tracy Feith、Paul & Joe 和 Rebecca Taylor 为例，他们的产品都有自己鲜明的特色，并且贯彻于每一个销售季节。

让买家知道你在各方面都已经准备充分。因涉及到自己声誉的问题，商场格外关注你的生产和质量控制的能力。Saks Fifth Avenue 的迈克尔·芬克（Michael Fink）说，在与设计师合作的第一季中，他最担心的是产品能否按时送到，还有就是质量问题。公司的稳定性也很重要。买家不希望在选择一个产品进行推销，并建立起其基本的顾客群后，你却破产了，而从你公司进的货只能挂在仓库。如果与你合作有风险，商店是不愿意冒险的。

一般来说，如果在买家对一个设计师或一个产品犹豫的时

候，媒体的相关报道会使他们重新考虑；但如果他们已经否决了，媒体的报道是不会左右他们的决定的。Barneys New York 的茱莉·吉尔哈特（Julie Gilhart）说："我最关心的是，他们能否做一些可以真正让他们获得商业成功的事。这就是说要按时送货和生产高质量的产品。不管你做了多少广告、又有多少媒体支持你，只有刚才说的那两样才是你获取长期成功的关键。"

把商店和媒体绑在一起可以确保订单的万无一失甚至增加订单。例如，如果你很快就要上 *Lucky* 做宣传了，商店就有可能购买你的产品，以便自己的名字也被登上杂志，成为消费者可以购买到你产品的一个选择。

（二）买家是很好的资源

不管买家是否购买你的产品（你可能同意他们的观点，也可能不同意!），他们的反馈信息都是非常重要的。他们知道要卖什么、什么又卖得好。他们看产品的时候会发表一些评论，注意听他们喜欢或不喜欢的理由。会面是一次可以得到专业人士建议的机会，而且还是免费的。这些建议对你产品的发展以至下一次的约见都有很大的帮助。然而，Saks Fifth Avenue 的高级采购员荣·弗拉斯（Ron Frasch）建议："不要太听买家的话。零售商更倾向于回头看，看过去的业绩而不是向前看。"设计师需要认真琢磨买家的反对意见，确保那些意见并不会影响自己的设计重点和方向。

不要太听买家的话。零售商更倾向于回头看，看过去的业绩而不是向前看。

买家看中一个新设计师，通常会立刻敲定，但更多的时候是再等上一两个销售季节。对饰品设计师的选择则快得多，因为那些产品占用的空间很小。一般来说，买家做出决定前，首先会考察公司是否稳定，其产品是否每季都有创意。如果你想知道买家

一般来说，买家做出决定前，首先会考察公司是否稳定，其产品是否每季都有创意。

的想法，就直接问："要在你的商场立足，我应该做些什么?"

会面之后，要感谢他们的约见，并且表示会考虑他们的意见。如果商场没有下订单，要记住这不是针对你个人的。寄送一个感谢的便条，并附上他们索要的任何信息或材料。进驻一家好的商场，意义是非同小可的。许多设计师说一旦他们开始为 Fred Segal 和 Henri Bendel 这样的商店供货，其他商店的生意也就跟着来了。

五、订单

只有在拿到订单后才能谈到生产和按时送货的问题。

碰上一位喜欢你产品，并且愿意下大单的买家是每个设计师的梦想。但你必须要很实际，并事先想清楚自己能做什么、不能做什么。通常，买家下给你的第一个订单很小，而且商店只会安排在一两个卖场做试点。设计师丽贝卡·泰勒（Rebecca Taylor）提醒说，不要急于在很多地方铺货。她在第一季的时候，给 Saks Fifth Avenue 的 26 家店铺送货，她说："其结果就是很多店跑来要求索赔，这使我们当时就要关门了。"她建议最多做 6 家大商店。太多的商店需要更多的资金支持，而运输延误、商场索赔和退货的风险也相应加大。

要了解自己的生产日程表。如果买家提出一个你不能确定的送货日期，就不要接受这份订单。尽量就送货日期的问题进行协商，告诉他们你不想破坏他们的声誉，因此有必要多等一段时间。有设计师为了进驻大商场，答应买家的苛刻条件，而最后也如期交货，但这样做的风险也很大。如果这家商店很重要，而你没有按时送货或者为了抢时间出现了质量问题，那么，他们就再

也不会给你订单了。

（一）送货日期

随着发货量的增加，需要支付的生产和其他费用也会增加。买家希望不断有新的产品进入商店，而且每一季都会有追加订单以及节假日的订单，这都为设计师产品的销售以及与商店保持稳定的关系提供了机会。每次送货，不一定要备齐所有产品，只要其中的几组或几款就可以了。可能刚开始的时候，每一季就送一两次货，到后来可能就会增加到每年送十次或者以上的货。一般来说，年度送货时间表上要包括三次春装、三次秋装、一次假日装、一次特别订货。

通常，由设计师自己决定送货日期，但商场的各种条款又会左右你的决定。例如，对春装，设计师可能定下 1 月 30 日交货，或者定出一个具有灵活性的时间段——1 月 15 日到 1 月 30 日；而商场就可能要求一个开始送货的日期，也就是从哪天开始接货，或是要求你的货是处于待发的状态。总会有一个最后期限，如果不能在最后期限前把货送到，你的订单就有可能被取消甚至终止与你的合作；而如果只比最后期限晚了一天，商店也有权利拒收货物，并且不承担任何责任。面向喜欢追赶潮流的消费者的商店，可能会希望自己比竞争对手更早地拿到新货。例如，大部分的男士春装是在一月送货，而这些商场可能希望从 12 月 15 日就能陆续接到新货。

通常，在一个销售季节里，设计师是按产品的种类分别送货。例如，秋季一开始，是 T 恤衫、轻便的裤子和夹克；接着是质地厚重一些、颜色深一些的秋装；最后是冬衣。如果一个产品的销售季节较长，或者它的销售容易受天气影响，那么送货时间

就要另外安排。例如，T 恤衫就应该在 5、6、7 三个月送货。

（二）小订单几乎没有利润

要知道自己的每款服装只有销售到多少量之后，才有利润可言。服装加工厂对每一款服装都有最低生产量的要求，而为订单上某些款式进行小批量生产，可能很不划算。一旦拿到订单，你可能需要给买家打电话取消某种款式。越早沟通越好，尽管买家可能会不高兴，但他们也明白工厂有最低生产量的要求，理解有时会有这样的事情发生。试着让买家订购其他款式以替代被取消的款式。告诉他们你以前的畅销品，或推荐类似的款式。如果要继续生产，就有必要为订购量的问题进行协商，如果买家真的想要这种款式，他可能愿意调整订单量以达到生产要求的最低量。

有限的生产量有时候也有积极的一面。男装品牌 Duckie Brown 的每一款夹克都是限量的，而且他的销售代表会事先告诉买家这一点。这种限量生产使得这些夹克因为稀少而珍贵，反而创造了一种需求，甚至有时候会脱销。

（三）产品选择

一个很好的产品系列，如果由于出现选货失误，摆放在货架上的效果可能非常差。买家可以让你的产品看上去很吸引人，也可以很平淡，这取决于她到底选择了什么。所以应该对买家的选货有一定的控制。根据商店的特点，可以就产品的款式、尺寸、色彩搭配提出一些建议。虽然一些买家精于此道，知道哪些服饰最适合商店、适合消费者；但还有一些买家是需要引导的。多给买家一些选择的空间，比如，如果已经有一款价格很高的丝绸面料的裙子，那么同时也提供一件价廉的棉布裙子。在客户挑选服

装的时候，只做些协助的工作，不要做强势推荐，尤其在他们下订单的时候。

买家选货的时候，既会整体看也会有重点地看某些产品。而对系列产品中的重点产品，买家的订货也相对较大。一些设计师不愿意把自己的重点产品销售给对整个产品系列不感兴趣的买家，但展厅老板丹尼斯·威廉姆森（Denis Williamson）说："在这一点上，设计师应该灵活一些。买家知道商场需要什么，如果他看中了罩衫的销售潜力，他就会在商场内搞各种促销活动以热卖罩衫。我觉得这样非常好。这可以成为你的踏脚板，也许下一季他会主动跑来找你，然后说罩衫卖得很好，而这些长裤看起来也不错，就再订购一些长裤吧。"

在开始的时候，设计师可以表现得保守一些，但随着对消费者和买家的了解，他应该可以试着闯一闯。比如，如果一家商场并没有订购某种款式，但是通过你和销售人员的交谈，知道别的商场确实需要这种款式，那么你就应该将这种款式发到那个商场，并表示愿意承担一定的风险。但是，如果这种款式卖不出去，设计师要接受退货。设计师一旦知道消费者会喜欢某种款式，就应该有勇气去尝试一下。

（四）特别要求

买家经常要求设计师对产品的设计做一些调整，甚至要求设计一种新的款式来充实某一产品系列，或迎合某种潮流。他们可能要求裙子再短一点，或要求采用某种特殊的颜色或面料。如果Roberto Cavalli有印花钩织的裙子，商场可能就希望你也设计一款类似的裙子，以充实自己的货架并吸引那些喜欢追赶潮流的消费者。满足商家的需求、帮助他们让消费者满意是很重要的一

满足商家的需求、帮助他们让消费者满意是很重要的一件事。

件事。

但事实上，商家对这些根据特殊要求设计的时装没有任何担保。如果卖不出去，设计师就可能陷入困境。所以，除非对自己的产品的确有益，否则设计师不应该轻易同意。如果商家想要钩针织物，而这又并不是你擅长的，那么即使生产出来，也不会有什么太好的结果。商家的压力可能促使设计师一味的随波逐流，而失去自己的风格。设计师艾丽丝·罗伊（Alice Roi）说，商场会要求你的产品系列中定期增加新的款式，对此，她表示接受。但她说："如果他们想要一些粉色的服饰，那我就要按照我自己的风格来设计这些粉色的服饰。"

一些设计师可能会为一些小店设计贴私人品牌的服饰以赚取外快。他们可能将自己一些畅销服饰的颜色做一些变化或对款式稍微改动一下，然后以低价提供给这些小店，因为他们的订货量还是很大的。

（五）包销

商场竞相寻找新设计师及其作品，以帮助自己有别于竞争对手，他们不想卖与竞争对手同样款式的服饰，尤其是当他们在同一区域的时候。因此，他们愿意包销设计师的产品。包销就意味根据协议，你的产品只能在某一家商场销售。事实上，包销没有严格的定义，零售商不同，对包销的解释也不同。有些商家的包销，是界定在某一个具体的地理区域内。比如，在纽约住宅区的包销意味着在住宅区内你只能卖给 Henri Bendel，但到了商业区，你仍可以给 Kirna Zabete 供货。一个旧金山的商场可能要求方圆五英里之内，独家代理某位设计师的产品。而一些有竞争力的商场会要在一段时间内包销，比如六个星期，六个星期以后其他的

商场才能够销售。

包销并不总是坏事，因为你也不想让自己的产品泛滥成灾。如果每个商场都有你的产品，那就给人一种没有特色的感觉，而且每个店的销售业绩也不会很好。要对包销进行战略性的规划，选择恰当的合作伙伴以达到你的目标。对买家来说，忠诚很重要，当崔西娅（Tricia）选中一位新设计师，希望可以买断至少一年在当地的包销权，作为回报，她会帮助这个设计师推广和销售产品。在选择包销商时，选择对你支持最大的那个。

时装陈列室老板丹尼斯·威廉姆森（Denise Williamson）从她的角度说："你应该在拿到订单后，再允诺给别人包销的权利。如果只是一个价值三千美元的订单，仅在一个商场销售很可能不会赢利，但如果是一个价值一万五千美元的订单，而且会配合着各种推广活动，比如店内促销或橱窗展示，那就应该让这家商场包销。"

如果一个商场确实想要包销，你可以要求他们增加订单量；包销时间仅限当季，下一个销售季节要就此事重新谈判协商。如果确实不希望某个商场包销你的产品，你可以只授权几种款式的包销。即使你已经与某家商场谈妥包销事宜，你仍有必要与该区域的其他商场保持联系以防任何变故。设计师艾丽娅·贝尔（Alicia Bell）答应得克萨斯的一个商场包销，但其附近的另一个商场也想销售他的产品。后来，那个包销的商场倒闭了，艾丽娅·贝尔就将她在这家商场的产品运到了附近的那家商场，这就避免了退货、产品过季和终止订单的问题。

（六）订单格式

订单内容应该包括商场交货地址、汇款地址、款式编码、订

购产品描述（包括面料、尺码、颜色）、订购产品数量、订购价格、交货时间。订单要有序列号，而且还要印上自己的公司的信息和有关条款（见表8.1）。

所有相关的信息都应该以书面的形式体现出来。审核这些条款并确保它们对自己是有利的；确认运输和保险费用的支付方；反复查对包装和运输条款以确保你真正理解它们，而且如果难以遵从商场提出的要求，要提前告诉商场；如果对任何一个条款不满意，就不要继续运作订单。

表8.1　订单表格样本

设计师姓名　　客户 P.O.（订单）_____

设计师地址

设计师电话 传真　　商场编号_____

款项汇至_____　　货物运至_____

地址_____　　地址_____

城市_____省_____　　城市_____省_____

邮政编码_____　　邮政编码_____

电话_____　　电话_____

传真_____　　传真_____

客户姓名_____　　订货日_____

还款期限_____6/30_____　　开始交货日期_____成衣后_____

运输方式_____速递_____　　结束交货日期_____6/30_____

销售人员_____　　上柜日期_____

特别说明：

款式号	颜色	描 述	A	29	30	31	32	33	34	35	总数	单位价格		总金额	
			B	2	4	6	8	10	12	14					
			C	XS	S	M	L								
			D												
2417	海军兰			1		2		2			6	20	00	120	00
2789	米色	有口袋的裙装	2	2	2	2	8	39	00	312	00				

续表

												总计	432	00	

本订单应遵循表格另一面的条款和要求

买方签名：

条款和要求

1. 此订单是建立在以下条款的基础之上，而且买方在撤销日之前是不可撤销的。这些条款经卖方同意之后，才具备对双方的约束力。卖方开始交货意味着对所有条款的接受。而买方也理解某些款式、型号或颜色的服饰有可能不能交货，但对符合条件的货物应予以接收。
2. 在交货结束日之前，不可撤销此订单，且应该遵守所有条款和要求。
3. 没有卖方的书面同意不接受任何退货。
4. 除非在货物收据开出后的 14 天内，买方得到卖方的书面同意，否则不允许买方进行折让、降价或退货。
5. 符合保修条件并经确认的货品可以退回给卖方。
6. 没有经过卖方确认、且不符合退货条件的货品运费由买方承担，且买方应预先支付退货的运输费用。
7. 此次订单的交货要经过卖方和/或其代理商对买方的信用审核。卖方或其代理商可以随时单方面限制或取消买方的交货时间和交货数量。鉴于此，卖方可以要求买方预付或是即刻以现金支付此次订单中卖方有疑问的部分。
8. 采用 FOB（装运港船上交货）贸易条款，一旦将货物交给买方或承运人，货物所有权就由卖方转向买方。
9. 此订单中各服饰产品的价格是以卖方与成衣加工商的加工合同、面料和辅料供应商的供货合同，以及当前市场劳动力成本的基础上计算的，如果其中任何一种的价格调高，那么订单中产品的价格也相应增加。
10. 由于不可抗力所导致的延期发货或无法发货，买方应予理解，且卖方不负任何责任。

11. 索赔应在收到货物的5天之内。

12. 根据开具的发票，延期支付的应付账款要另外收取原金额1.5%的滞纳金。

13. 除非卖方以书面的形式签字同意，否则，任何对本订单的弃权说明、修补和改动都是无效的。卖方无法实施或延迟实施权利、能力或补救措施，不能被视为放弃权利、能力或补救措施。对本协议有关条款的放弃或默许，不能被视为是对其他条款的放弃或默许。

14. 货物从卖方的仓库运出就意味着已经进入运输流程了。

15. COD（货到付款）条款

a. 每次下订单时，须先支付25%至50%的定金。

b. 所有运输费用必须用现金或信用证支付。

c. 对不被认可的订单或订单的一部分，卖方不退款，也不退定金。如果拒收货物，卖方会在买方的定金中扣去50美元作为手续费。

d. 需支付的定金数额取决于上一个订单的欠款额。

e. 由于运输也需要时间和相关的手续，承运人在货物接受结束日之后的15天内送达货物，不属违约范畴。

f. 在发货前，卖方应与商场确认订购合同。自买方与买方第一次通话起，7天内没有回复，被视为自动取消订单。这种情况下，卖方不退还定金。

价格条款可以明确哪一方负责运输过程中的哪部分费用。采用FOB（装运港船上交货）对设计师较为有利，设计师只需支付从仓库到指定港口的运输费用，而这之后的费用由商场负责。许多商场要求设计师承担到达商场仓库以前的运输费用，再由商场负责把货物运送到各个零售点。对海外货运来说，LDP（到岸付款）意味着运输费用和关税都包含在协议的价格里，由卖方支付，而不是零售商。

确定一个日期停止接受本季服装的订单。一旦停止接受本季服装的订单，就要确认所有已接受的订单，并对相关的生产和交货有一个总的计划和日程安排。

（七）委托销售

有时，买家不是向设计师下订单，而是要求设计师以委托销售的形式与商场合作。买家并不买设计师的产品，而是把这些产品放在商场里，等最终消费者购买产品以后才与设计师结款，但是要减去买家的佣金。委托销售有积极的一面，也有消极的一面，这在很大程度上取决于设计师对商场销售潜力的评估。委托销售可以使设计师的产品进入早已心仪的商场，而且对双方来说都是检验新产品的好方式。来自 Milly 的米歇尔·史密斯（Michelle Smith）在第一季时，就以委托销售的形式与 Bergdorf Goodman 合作。她的产品在那里卖得很好，所以在第二季，商场决定购买米歇尔·史密斯（Michelle Smith）的产品。

在某一家商场委托销售也可能获得其他客户的关注，而杂志编辑也可能向读者介绍你产品的销售地点。如果你是在销售季节已过了一半，才联系买家，或是商场的预算已经花光，委托销售也许只能是你惟一的选择。

然而，一些设计师认为，因为与商场没有任何协议，这种方式只会让他们感到不安。的确，委托销售对商场更有利一些：设计师需要承担所有风险——如果商品没有销售出去，将全数退回。DL27 时装陈列室的老板戴维德·路德维格（David Ludwig）说，只有设计师想从仓库里清理自己的产品时，他才建议使用委托销售的方式。

（八）临时卖场

如果买方对签约还很犹豫，但又非常喜欢设计师的产品，他可能会为设计师在商场搞个临时卖场，在那里销售设计师的产品

一到两天。这是一个机会，但一定要明白这是在测试产品的市场反应。设计师必须竭尽所能，力求有个好的效果，以促使这家商场下订单。试着将活动安排在周末，然后尽量邀请可能多的人在那天到销售现场来。

（九）现货

零售商越来越渴望能提到现货，即当季的产品能够尽快运到商店里。买方已经习惯大生产商较及时的交货周期，然而提前六个月就要下订单的确要承担很多风险。而现货可以让商店跟上潮流，也能满足由于名人穿戴特别服饰而形成的市场需求。提供现货的能力可以帮助一个新的设计师进入心仪已久的商场，或在其他设计师取消某次供货或某种款式而商场又急需要这些货物时，抓住进入市场的机会。在展销会上，许多设计师都备有现货。多生产某一季的畅销品，虽然可以满足人们在当季对现货的需求，但如果商场不继续下订单的话，就会造成产品的积压。

如果仓库里有存货，现货交易就意味着第二天就应该向客户交货，否则就要看设计师到底要用多少时间交货，两到五个星期之内的交货都可以视作现货交易。尽管现货生意可以扩大销售额、增加现金流，但也要量力而为。现货生意增加了生产和交货的压力，这就要求有良好的组织能力。如果你接收了秋季现货订单，那么你同时还要应付假日服饰的生产，以及春季服饰的销售，这很容易造成混乱。据说，有些设计师曾因忙乱，将不同订单的产品混在了一起。

六、回收货款

设计师约翰·罗斯（John Ross）和丹·卡迪（Don Carney）

说："与商场打交道有很多问题，而最大的问题就是回收货款。"从商场回收货款并不像它应该的那样简单。一位在业界已经摸爬滚打了十年的设计师，在给一家非常有名的商场打了很多次催款电话以后，最后还是借助一位关键的朋友才收回了20000美元货款。另一位设计师因无法收回货款而损失了45000美元，而与他合作的也是一家知名的连锁店，这家连锁店拿到货后却不付款。类似的例子还有很多。因为收款没有保证，你应该采取以下措施保障自己的利益。

（一）信用检查

在与某商店合作前，你一定要对它进行信用检查。在美国，一般都要与Dun和Bradstreet合作，这样就可以了解每一家商店的信用级别了。也可以给予这家商店合作过的设计师打电话，询问该店能否按时结款。当然，也可以找一位值得信赖的代理商。柴温兰（Wenlan Chia）说："有了代理商，就像为商场买了付款的保险。"她同许多并不是很熟悉的商店都有生意往来，她的代理商全权负责商店的信用检查，并担保通过信用检查的商场一定可以按时付款。这样，不管这些商场是否付款，她都可以最终拿到货款。

（二）付款方式

有些商店不能通过信用检查或没有代理商的担保，但这并不意味着你不能把产品销售给他们。你可以通过适当的付款方式减少这方面的风险。不同的付款方式对现金流的影响是不一样的，但最终目的就是要尽快地回笼资金。你的谈判优势取决于商店对产品的急迫程度。媒体的接连报道、市场的轰动效应以及消费者

的需求都会对商店产生压力，迫使他们有可能同意预付货款的50%。

1. COD（货到付款）

在与一家新商店的合作初期，你不必考虑信用额度的问题。货到付款是你与商店建立起相互信任之前的最佳选择。对货到付款，有的商家是以现金支票的形式支付，有的则是通过银行转账。有些设计师要求商场以保付支票或现金支付，因为他们曾经有过惨痛的经历——一家新合作的商场以商业支票支付货款，结果那张支票却被银行退回来了。如果不幸发生这样的事情，就只好不断地打电话甚至天天跟在商店老板后面催款，也有设计师亲自陪着商店负责人去银行取钱。

随着你与商店建立起了互信，可以适当放宽对货到付款的要求。比如，你可以同意商店在收到货的30天内支付货款。遗憾的是，一些商店在没有任何协议的前提下，自己就将货到付款推至为货到30或60天之内付款，而你对此却没有一点办法。

2. 信用卡付款

与小商场协商信用卡的付款方式对双方都有利，因为设计师可以很快拿到货款，而小商场也可以在以后慢慢支付余款。理想的情况是，商店以信用卡预付所有货款。但一般来说，商店只会同意预付50%，在收到货后付清其余的50%，或收到全部货物后再支付全额货款。在美国，如果一个设计师接受信用卡付款，他需要办理Visa、Mastercard或American Express，但你需要为此支付销售额的1%到4%的手续费，而这些费用应该计入产品的价格里。

3. 定金

虽然不容易拿到定金，但它确实可以提供生产所需的现金。

对一些新合作的商店，你可以要求他们先付一部分定金，余款还是以货到付款的方式支付，直到与他们建立起互信。还有一种做法，如果对方同意支付定金，你也可以允许他们收到货 30 天内再支付余款，或者给他们一些折扣。许多小商店拒绝支付定金也是可以理解的，因为有时他们支付了定金，却无法准时收到货或产品的质量不符合要求。

4. 信用证

商场也可以以银行信用证来支付货款。信用证是对商店信誉的基本保证，用信用证付款意味有银行担保，这样你就可以放心了，因为你肯定可以收到货款。但大多数商店不愿意采用这种付款方式，因为成本太高了。

5. 账期

一般的原则是，对大的、知名的商场提供 30 天的账期，而要求小商店货到付款。30 天的账期意味着商场应在购物发票出具之日起 30 天之内支付货款。有些商场甚至要求 60 或 90 天的账期。有了账期，你的现金流会很紧张。记住，货物一进入运输流程，就应开具发票，以免付款再被延长。通常做法是提前付款可以给予折扣。比如，在美国，8/10 表示如果商场在开出发票之后的 10 天内付款，就可以享受 8% 的折扣。

记住，货物一进入运输流程，就应开具发票，以免付款再被延长。

销售协议的支付条款中应该包括一项，如果延期支付至少要扣货款的 5% 作为罚款。

七、顾客服务和销售支持

一旦接到被确认的订单，你与商店之间的关系就上升为合作关系。你要为每一家合作的商店供货，还要帮助他们销售你自己

的产品。设计师利兹·克里斯（Liz Collins）说："你的目标不仅是使产品进驻商店，而且还要让消费者购买你的产品。不能把商品卖给商店，然后就等着收钱了。"

（一）交货第一

Bergdorf Goodman（译者注：美国一家精品百货商店）商场的罗伯特·伯克（Robert Burke）说"对于零售商来说，如果产品到货晚，就意味着该产品很可能卖不出去。"一般来说，产品在上架后的前几个星期里卖得会比较好。商场要求准时到货，以证明其选购货品的能力。如果货物不能准时到达，商场可以取消订货，并实施退货，最后还会要求巨额赔偿。

尽全力按时交货。但如果由于某种原因，无法按时交货，尽快通知商场，给商场一段缓冲的时间，也许会考虑多给你几天备货的时间，而如果他们坚持退货，你也有时间向其他商店推销这些商品。很多商店会同意延迟交货，但有些就不会同意。Sakes Fifth Avenue 的迈克尔·菲克（Michael Fink）说："延迟交货的后果很严重。我们为你准备好资金和场地，但你却让我们失望。"商场可能仍会将一批迟到的货摆上货架，但如果这些商品销售不出去的话，商场不会为此承担任何责任，而且发生这样的事，再与这家商场合作的机会也变得渺茫了。如果商场想要退货，可以让出一个折扣，也许商场会重新考虑。如果这批货也无法销售到其他商店，你可以考虑委托销售。

（二）定价销量比

对于大商场及其采购代理来说，利润是所有人都关心的问题。服饰的设计、面料的使用，这些不是他们做出购买决策的依

据。Joseph Abboud Group 的董事长兼首席执行官玛特·斯达夫（Marty Staff）说："买方不会因为一件不同凡响的 T 恤或是毛衫而赢利，赢利靠的是销售量。"

零售商以定价销量比——卖方以定价销售商品的数量与商品采购量之间的比来衡量你是否成功。比如，他们买进了 100 条长裤，并在第一周以全价卖出了 5 条，那么，到现在为止其定价销量比就是 5%。在美国，商店每周都将定价销量比反馈给设计师，并以此作为是否继续订购的依据。每个商场的要求是不一样的，但一般来说，如果定价销量比在 75% 到 80%，就表示产品的销路很好；达到 60% 到 65%，商场会继续向你订货；而如果是 30%，就表示产品的销售情况非常糟糕，商场不会再继续向你订货。对定价销量比的预期也随服饰种类的不同而不同。在竞争激烈的服饰种类中，比如牛仔裤、T 恤、珠宝和配饰，商场可能就希望产品定价销量比达到 90%。

定价销量比高对你非常有利。如果定价销量比高，商场会在折扣谈判中让步，在包装、交货等其他很多事情上，也会格外开恩。一位设计师就说，他曾经因为交货问题惹恼了一家商场，商场也说过不再从他这里订货，但因为他有非常高的定价销量比，这家商场现在仍在销售他的产品。高的定价销量比可以为你吸引更多的买家、带来更多的订单。

（三）你要再多做一点

大商场会定期向你提供定价销量比的报告，而小商店也会向你反映销售情况。但你不能完全依靠商场。商场只是提供了销售产品的机会，设计师需要亲自参与自己产品在商店的销售。所以，你应该做以下几件事。

1. 确认交货

多与买方联系，确认货物是否收到并核实上架时间。一位设计师把货物送到商场后，几次打电话询问销售情况，令她惊奇的是，几个星期过去了，一件衣服也没卖出去。她亲自去那家商场看个究竟，但却找不到自己的产品。经过一番调查，才发现产品还在仓库里，根本就没有上柜。

2. 亲自去商场

一旦你的货物抵达商场，你要亲自去商场核实上架时间。当然，你可能仅限于去当地的商店，但事实上，许多设计师和销售代表都不辞劳苦去外地的商场察看产品，以及销售状况。

要了解自己的产品被摆在商场的什么位置，以及陈列方式。看看跟你摆在一起的其他设计师的产品，它们的风格、价位等是否与你的产品吻合。有一个设计师非常幸运的在 Jeffrey New York 中销售她的服饰，但当我问她在商场中陈列的效果时，她说因为怕失望所以还没去商场看过。事实上应该去看看。如果你的服饰被堆放在十分拥挤的货架上，或摆在角落里，那就很难销售出去。如果产品陈列方式或柜台地点不利于销售，你可以通知买家或楼层工作人员，要求给予调整。

当设计师萨珊娜·格鲁斯（Shoshanna Gruss）开始销售自己的品牌后，常会在 Bloomingdale 见到她，她在查看自己产品的销售情况，并确保正在展示的服饰干净整洁、陈列有序。相信正是她辛勤的工作才换来今天辉煌的业绩。

3. 帮助售货员销售

柜台售货员是你最大的财富。他们每天直接面对消费者，是最能帮助你提升定价销量比的人。

你当然希望有机会就自己产品的销售，对柜台售货员进行必

要的培训。无论大商场，还是小商店，举办销售研讨会都是一种常见的培训活动。如果没有正式的培训机会，至少你要亲自到柜台，把自己介绍给售货员。售货员喜欢和设计师见面，这样可以建立起一种私人关系，也有助于产品的销售。向售货员讲解产品的相关知识，包括面料、设计灵感、在哪里以及如何生产，向他们展示各种款式的穿戴方法和相互搭配的技巧。如果售货员了解你，也了解你的产品，那么下次有顾客想买一件黑色的裙子售货员会向他们推荐你的产品。

设计师可以经常给售货员一些小小的奖品以示鼓励。对每个月销售额最高的售货员奖励一个手提包，或对第一位售出新款项链的售货员奖励一对耳环。

4. 跟售货员学习

从售货员那里可以搜集一些对你公司发展非常有价值的信息。请他们描述购买你产品的顾客的特征。请他们告诉你是许多顾客购买同一种产品，还是一小部分顾客买了很多种产品；哪些款式顾客比较喜欢，哪些款式不受欢迎，及其原因。当顾客挑选和试穿服饰时，售货员可以看到试穿的效果、听到顾客的评论，这样就可以把服饰的合体性、面料的问题，或者顾客对价格的抱怨都反馈给你。设计师离他们最终的消费者太远了，而售货员正是联结设计师和顾客的纽带。

设计师离他们最终的消费者太远了，而售货员正是联结设计师和顾客的纽带。

如果有时间，最好去柜台亲自销售你自己的产品。这是与顾客直接对话的机会，也是了解售货员工作的最好方法。男装设计师桑姆·布朗（Thom Brown）周末的时候都会亲自去 Bergdorf Goodman，他到那里直接向顾客销售他的产品。事实上，没有人比他更了解他的产品，而且可以肯定的是，他从顾客那里得到了很多有价值的反馈信息。

5. 亲临销售现场

许多设计师抱怨说商场对自己不忠，他们更关心自己品牌的创建和维护，而不是设计师的品牌。通常的情况下，一位购买了一个新品牌产品的顾客能说得出是在哪一个商场购买的，却说不出这个品牌的名字。让商场更加忠实于你的最好方法，就是你自己直接面对顾客，并在顾客那里创造需求。如果顾客对你的产品有需求，那么零售商就会订购你的产品，并与你建立合作关系。

顾客喜欢与设计师见面，这种特别的经历可以刺激他们的购买欲望。一个顾客会向她的朋友展示新买的手提包，并告诉朋友，她见到了手提包的设计师，而且知道了很多关于手提包创意和面料方面的事情。这种私人关系有助于建立和提升顾客的忠诚度，因为他们不再是一般意义上的顾客，而是设计师的朋友。他们会回来购买更多的产品。

在促销活动现场，通过模特可以展示服饰产品，而如果设计师亲临现场，更能与顾客直接见面，与他们探讨关于服饰的话题，帮助他们选购商品。

只要去外地出差，设计师都要尽可能在当地的商场安排一个促销活动，或顾客见面会。商场一般都会支持你，因为你为他们汇聚了人气。

设计师亲临销售现场一般都会带动销售。奥斯卡·德·拉·瑞塔（Oscal de la Renta）曾经在 Bergdorf Goodman 的一个促销活动现场露面，那一次的销售额达到了 240 万美元。设计师泽克·波森（Zac Posen）经常出现在商场中，以这种行为来支持自己的产品。一位设计师应该学会为自己创造与顾客见面的机会。当 Milly 的米歇尔·史密斯（Michelle Smith）前往芝加哥参加 GEN ART 主办的时装秀时，她在第二天就安排自己去芝加哥的一家商场，与那里的顾客见面。设计师迪格·比奈（Diego Binetti）为了在迈阿密与顾客会面，把旅馆的房间都变成了产品时装陈列室。只要去外地出差，设计师都要尽可能在当地的商场安排一个促销

活动，或顾客见面会。商场一般都会支持你，因为你为他们汇聚了人气。

6. 店内广告和促销

在美国，如果设计师的产品出现在商场的销售目录或广告中时，很多情况都是设计师自己支付了相关费用的。设计师是与商家共同承担这些宣传费用的。

广告费用的支出是很惊人的，而对一位新出道的设计师来说，即使与商家共同分担这些费用，也让人有些望而却步。如果你正好有广告预算，当然最好是与商场合作。商场的产品目录和广告是有针对性的，一般都是对那些经常到这里花费，而且数额不菲的顾客。产品目录和广告可以使他们很快找到想要的东西。

对于商场的其他促销活动，你可以有选择的参与。如果参加降价日活动，你就要对自己的产品打折让利；有时为了刺激顾客的购买欲，你还需要提供一份小礼品。仔细权衡每次活动的利弊，看看这种促销活动到底是促进销售，还是只会让你的利润尽失。

（四）及时掌握产品销售情况

如果商品旺销，你要尽早安排生产，以便可以满足商场再次订购的需求。如果商品滞销，你需要采取一些措施来改变这种情况。例如，安排店内的顾客见面会、激励售货员，或更换部分货品。

1. 换货

如果某些款式在商场卖得不好，就换一些销售好的款式。你当然希望商场把商品销售出去，这样可以提高你的定价销量比。为了自己的品牌形象，你也不希望产品被摆上降价处理的货架。

如果换货不起作用，产品还是卖不出去，在其被降价处理之前，请商场把货退回来，你可以试着销往其他商场。你在商场里的产品总量少一些，也可以让定价销量比看起来高一些。

要对市场的差异性有一定的认识。同样的产品，可能在这家商场卖得好，而在另一家商场却卖得很不理想。对不同的商品，每个市场都有自己的反映，所以设计师可以在不同的商场之间进行换货。如果你的产品在某个商场确实卖得不理想，给这个商场换些畅销品，试试该市场的反映。如果即使这样也难以奏效的话，可能就是商场定位与你产品的定位有一些冲突。

2. 不要承担全部责任

只承担你应该承担的责任。有时与商场交涉时，你要坚持让商场承担一些责任。如果你的产品在其他商场卖得很好，而只在这家商场销售不好，那就要问问其中的原因。告诉他们你的产品在其他商场的高定价销量比，并礼貌的询问是否商场出现了管理问题。

（五）如何与买家保持合作关系

保持合作关系的关键是要有良好的定价销量比，而且产品应该远离降价处理的货架。但除此之外还有其他的因素：你的产品与商场其他服饰产品的风格、定位一致；你的设计在消费者心里总能引起共鸣。商场还会考虑设计师是否可以吸引媒体以促进店内的整体销售。如果你的产品上了某个杂志，回馈商家或拿到订单的最好方法就是在杂志上标出商店的名字和地址，以便消费者知道在哪里可以买到杂志上推荐的产品。

客户服务是另一个重要的因素。商店老板崔西娅·唐斯道（Tricia Tunstall）说设计师丽贝卡·泰勒（Rebecca Taylor）和米

歇尔·梅森（Michelle Mason）的服务非常周到。他们安排换货、打电话询问销售情况，而且为商店订货提建议。如果设计师不愿意与商场建立融洽的关系，并提供相关的客户服务，商场就有可能选择订购其他设计师的产品。客户服务很费时间和精力，对于许多设计师来说，很难胜任这方面工作。如果是这种情况，聘请那些非常善于与他人沟通的人帮你处理相关的事情。

（六）处理剩余商品和存货

每一季，你都要在产品过季之前处理掉存货或退货，否则就是一笔不小的经济损失。在美国，设计师一般会选择与商店合作委托销售，或者在 Billion Dollar Babes 这样的样品销售店中销售，也可以拿到青年设计师市场或一些大卖场去销售。还有一个选择是把产品以很低的折扣处理给专门经营低价商品的零售商，比如，Clothingline（http：//www. clotchingline. com）、Find Outlet、Century 21。有的设计师有自己的打折促销店，他们用剩下的面料和辅料生产一些专门在打折促销店里销售的产品，同样大生产商也会为那些平价商场专门生产一些服饰产品。

八、谁来销售产品

有几种销售产品的方式：设计师自己销售；请一位销售代理或时装陈列室来代销；设计师雇佣自己的销售业务员。理论上，哪一种方式都是可行的。对设计师来说，哪一种销售方式的效益高，就选择哪一种。

但在业务刚开始的时候，销售经验非常重要。大多销售代理和买家都建议，一位新出道的设计师至少在其产品销售的第一季

大多销售代理和买家都建议，一位新出道的设计师至少在其产品销售的第一季里，应该身体力行，以便获取宝贵的销售经验，并为自己产品的销路奠定基础。

里，应该身体力行，以便获取宝贵的销售经验，并为自己产品的销路奠定基础。你有了销售经验，在与时装陈列室和销售代表洽谈销售代理时，也会更得心应手。

（一）自己销售

理论上讲，设计师本人是自己产品最佳的销售人选。你对自己产品有整体的构想，包括设计细节、面料选择、生产工序。而买家也愿意见到设计师本人，因为他们可以完整地了解你的品牌以及各种创意。但是许多设计师都不愿意自己去销售，有的认为自己性格不适合，有的则认为自己没有这方面的天分，反正向别人推销自己似乎总是难以启口。但你应该尝试着去做，几次做下来，你会觉得没有想像中得难，甚至可能发现自己真的有在这方面的天分呢。

通过在展销会与买家直接会面，设计师可以了解买家的销售流程、了解消费者的需求、与各买家建立融洽的关系。把买家的反馈意见看作是为自己设计和生产提出的最中肯的建议，这将有助于自己的成长和发展。

销售中最困难、也最重要的并不是推销自己，而是要了解买家需要什么——在某一特别时期为某一类消费者提供什么样的产品。这并不意味着你的产品有什么不好。要注意他们的反馈信息，从他们的评论中悟出一些有价值的东西。记住：对你今天的产品说不的买家有可能在下一个销售季节里订出大单子。

（二）时装陈列室和销售代表

事实上，并不是每个人都能胜任销售工作。销售需要付出大量的时间，因为要忙于设计、安排物料、组织生产，还要兼顾公

司经营的其他事务，设计师很难全力以赴销售工作。Girlshop 的劳伦·伊斯曼（Laura Eisman）说："设计师每天为了生产、设计已经忙得团团转了，实在是分身乏术。对他们来说，把销售交给销售代表或时装陈列室会更好一些。"

买方也比较喜欢和时装陈列室或销售代表打交道，因为他们做事有效率、懂得销售语言，并且知道重点所在，比与一般的设计师打交道要节省很多时间。相对于设计师而言，买家更愿意向销售代表反馈产品的各种意见，因为很多设计师对待这些意见都表现得不够客观。

相对于设计师而言，买家更愿意向销售代表反馈产品的各种意见，因为很多设计师对待这些意见都表现得不够客观。

销售代理在协商付款方式、折扣、赔偿金和降价的问题上非常有经验，也有很多的技巧，同时又知道如何拒绝商场不合理的要求。Yoko Devereaux 的安迪·萨热（Andy Salzer）参加一个产品展示会时，与他合作的时装陈列室就把对他不利的付款方式改成货到付款，并要求买家缴纳定金，这使他非常激动。如果设计师是通过时装陈列室销售产品的，商场通常会按时付款。时装陈列室有每家商场的付款纪录，他们知道哪一家商场的信誉好，还会帮你核查信用。许多时装陈列室都有商场的黑名单，这些商场因为发生过付款问题或随意取消订货，时装陈列室已经不愿再为他们供货了。Steven Alan 商店和时装陈列室的主人说："对于我们来说，让商场按时付款一般是没有问题的。作为一个大的时装陈列室，我们代理很多位设计师的产品。商场知道如果不按时付款，我们就会停止供货。而对于一位自己负责销售的设计师来说，尤其在没有代理商的前提下，就很有可能拿不到货款。"

销售人员对产品开发也很有帮助。设计师加里·格兰汉姆（Gary Graham）说："如果你与一位有责任心的销售人员一起工作，是非常棒的一件事。他们渴望赚钱，当然希望产品有好的销

售业绩。他们会提醒你，现在需要生产长裤或夹克了。这时，你完全可以信任他们。”

虽然与时装陈列室合作有很多优势，但也存在着一些风险。一位有着丰富业内经验的女士开了一家时装陈列室，代理着几个非常好卖的品牌，并且都推向了大商场。突然有一天，她不再回复设计师的电话，设计师也收不到商场的货款。一位设计师到纽约去查看到底发生了什么事情，这才知道原来这个女士让商场将支票开给她，然后带着设计师的钱和样品跑了。还有的时装陈列室将设计师的样衣送到商店，让商店进行仿制。也有的时装陈列室管理混乱，将本该在时装陈列室里展示的服饰放到了样本销售的货架上。

1. 找一位信得过的销售代理

投资一个时装陈列室的资金并不多，所以很容易开门营业，自然也就很容易倒闭。律师提醒：如果你不信任对方，就不要与对方签订合同。你要找一个值得信任的，真正可以代表你的销售代理。

你可以去问问业内的行家，买家和其他设计师都可以为你推荐。有的设计师直接到展销会上去找销售代表。他们主动接近销售人员，以便观察他们。在做出决定之前，你应该多去几家时装陈列室，多见几个销售代表，而且每一个都要多次会面，以增进了解。此外，你还要从以下几个方面进行考察。

• 商业信用。设法了解这家时装陈列室或销售代表在业内服务或工作的时间以及业界的口碑。

• 商业关系。设法了解该时装陈列室或销售代表都与哪些商场保持合作关系，以及在哪些地方有更强的关系网。

• 代理的品牌。在你考虑进入一家时装陈列室之前，找到该

时装陈列室的客户名单，想想你的品牌是否适合与该时装陈列室代理的其他品牌放在一起。时装陈列室的其他品牌是否对你的产品是个补充，或是否有相似的目标市场、价位和质量，只有这样才能吸引买家。有些设计师建议不与代理竞争品牌的时装陈列室合作。但是 DL27 时装陈列室的大卫·路德维格（David Ludwig）说："与竞争品牌在一起并不是什么大问题。如果买家认可这种风格，两种品牌的产品都有可能购买。"

• 代理品牌的数量。大的时装陈列室代理很多品牌，同时也拥有很多业务员。而且因为知名，能够吸引很多买家前来看货。但是，他们可能会忽略一位新手。如果你的产品不是展厅主推的产品，或没有被媒体关注到，你就很可能被他们遗漏掉。然而在一些小时装陈列室，那里的业务员对每一款产品都非常关注，甚至可以提供一对一的服务。当然他们知名度也低，对买家没有足够的吸引力。

• 销售和服务方式。要试着了解销售人员以及他们的工作方式。正是通过他们，你的产品被推销了出去。进取心对于完成销售目标非常重要，但是，如果一位销售人员表现得过分激进甚至有些鲁莽，买家就可能躲着他。了解销售人员是否会让你参与到销售过程中去，因为买家还是愿意见见设计师的，所以你应该时不时地出现在时装陈列室里。一位好的销售人员应该可以提供客户服务，包括交货确认和跟进、培训商店的售货员等。销售人员不仅帮助推销产品，还会对产品的价格策略、发展方向、广告宣传提出建议；帮助制作有影响力的宣传图册；在展销会上推销你的产品。

• 销售区域。询问这家时装陈列室在其他城市有没有销售代表或展示点，他们是否会到外地巡视、参加展销会，或者开拓国

外市场。如果能找到一家和世界各地都有联系的时装陈列室，当然是值得庆幸的。但是要警惕那些声称拥有巨大市场的人，只要认真分析，你就会知道他们所说的市场都是不切实际的。尽管买家会到各地进行采购或跑到展销会上去订货，但实际上他们也喜欢简便的方式，那就是到时装陈列室进行有针对性的订购。美国的许多设计师都在纽约、洛杉矶和欧洲有自己的时装陈列室，或者他们在纽约有时装陈列室，其他市场派驻销售人员。不管怎样，美国的时装设计师都是从纽约开始，然后再开拓芝加哥、洛杉矶、达拉斯及其他市场。

• 协议期限。偶尔会有时装陈列室要求有一段试销售的时间，但是大多数都要签两到三年的销售协议。推广新设计师的产品可不是一朝一夕的事。如果销售代理已经用了一个销售季节为你的品牌打造知名度，他当然希望下个季度能够有所回报。

2. 进驻时装陈列室

进驻一家知名的时装陈列室并不容易。一般来说，如果时装陈列室内没有其他相冲突的产品，而你的产品又非常有特色，质量也好，那么他们会考虑给你机会。先给展厅送一些产品的宣传资料，然后再打电话预约演示的时间。在演示时，对方会认真研究你的产品，以确定是否与他们现有产品的定位一致；他们还会从买家的角度考虑，你的产品是否符合买家的需求和欣赏品位。

时装陈列室老板丹尼斯·威廉姆森（Denise Williamson）认为在这种演示会上应着重强调以下几个方面：宣传资料、产品、设计师本身，以及与商店、时装陈列室合作的动机和诚意。对展厅来讲，这不是一个简单的产品问题，这是一个投资的问题。你要让展厅相信你可以按时交货，而且提供的是高质量的产品。时装陈列室的声誉就是通过每一位设计师的表现建立起来的。

有的展厅还会询问设计师过去的经历，例如，他们曾在什么地方工作过，他们与服饰加工厂的关系等。莱恩（lynn 时装陈列室老板）说："我们通常不会接受从没有进驻过商店的产品，但是如果产品的背景很好也可以例外。我们会先在商店销售一段时间以考察他们是否能按时交货并保证质量。"

3. 佣金和结款方式

时装陈列室和销售代理都会要求从你的销售额中提取自己的佣金。在美国，时装陈列室的佣金一般是销售额的 10% 到 15%，最常见的是 12%。这个比例将随着销售额的增长而降低。比如，如果你的销售额在 100 万以下，对方就要提取 12% 的佣金；但是当销售额从 100 万增加到 200 万的时候，佣金就下调到 11%。时装陈列室和销售代表不是在商店下订单的时候提取佣金，而是在商店给你付款以后才要求提取佣金。这样可以避免你支付佣金后订单被取消或退回的问题。没有自己陈列室的销售代理一般提取 10% 的佣金，但他们会要求预支一部分，作为他们推销产品的费用。你还需要支付他们参加展销会的费用，以及其他一些费用，例如差旅费和电话费。

感觉上，10% 到 12% 的佣金可能不算多，但是正如一个设计师所说："我要如何才能挣回我那 12%？"如果你的销售额是 30 万美元，12% 就意味着 36000 美元——这对于一家小公司来说可是一笔不小的数目。

美国的时装陈列室除了收取佣金之外还要按月收取上架费。每月的费用从 200 美元到 1000 美元不等。如果你幸运的话，这笔费用会包含在佣金内，等到商场结货款的时候，从佣金中扣除。通过协商，佣金和每月的上架费可以有不同的组合方式，但要考虑最终的成本。设计师可能愿意支付高一点的佣金而降低每月的

上架费用，但是如果他在这个季度的销售额很高，那么降低佣金增加每月的上架费用对他更有利一些。在签订合同之前，一定仔细阅读合同，并就那些对你不利的条款进行协商。

通常的做法是，把你现有的客户也转给时装陈列室，这样可以解决到底由谁对口哪家商店的问题，而买家也可以很方便地找到相关的负责人。再次提示：任何事都是可以商量的，尤其是时装陈列室非常想代理你产品的时候。一个热销的男装品牌就与一家最好的时装陈列室达成协议，只在销售旺季的两个月支付全额上架费，而平常就支付一半的上架费。还可以就客户的问题进行协商，比如，你仍然保留自己的客户，只向由时装陈列室接洽的新客户下的订单支付佣金。

一些时装陈列室还可以提供公关服务，但佣金和月费都会较高。与另外雇用公关代表相比，这种把销售和公关结合在一起的方式可以节省费用。但是如果你根本不需要公关服务，你可以要求时装陈列室降低佣金或相关费用。

4. 关系管理

不要以为把销售交给时装陈列室就万事大吉了。尽管有佣金的激励，但销售人员可能会因为负责太多产品而应接不暇，也可能更关注那些被媒体关注的产品或是走得比较好的产品。经常去时装陈列室检查一下自己产品的销售情况，看看都是谁在光顾时装陈列室，也可以问问他们每周的销售会议上都讨论什么问题。

销售人员的反馈意见很重要，他们会告诉你买家想要什么或者买家对你产品的评价。他还会提出一些有建设性的想法，即使他的想法对你产品的销售没有实质性的帮助，或者只是告诉你销量不好，那你也要洗耳恭听，不必在意。

如果由于某些原因，你想与时装陈列室结束合作关系，一定

要表现得很职业，而且要准备一些充分的理由。时装界的圈子很小，业内人士经常往来，将来也可能还有合作的机会。

（二）自己公司的销售人员

一旦你有了一定的经济基础，而且在市场上也有了一定的知名度，就可以考虑雇用自己的销售人员了。尽管雇佣一位全职销售人员的成本较高，但设计师可以自己控制销售，而销售人员通过参与产品的开发、宣传资料的制作等，也可以更好的理解你的产品。例如，凯莉·丝蒂奈特（Kelly Stinnett）负责 Palmer Jones 这个品牌的销售。她时时刻刻都在关注这个产品，因此对它非常了解。她经常到各地的商场察看，在那里进行产品教育和销售培训、培养与客户和售货员之间的感情。她以前在 Kichael 和 GFT 工作过，她让以前的客户逐渐相信她的产品和她的做事都非常专业，她可以帮助他们找到喜欢的产品，而且以较优惠的方式，这就是 Palmer Jones 的产品。

九、展销会

展销会创造了一个集体交易的环境——几十个设计师聚在一个地方，面对来自各地成百上千的买家。在美国、欧洲、亚洲都有这样的展销会，它们吸引着世界各地的买家。参加展销会是一次与零售商直接接触的机会，尤其对那些没有进驻时装陈列室的设计师来说。在展销会上，设计师既可以从其他设计师那里获益，也能够把产品同时推向很多买家，而其中很多买家由于时间和地域的限制，平时是没有机会与他们见面的。除了买家、编辑，设计师还有机会接触到可以代理其产品的其他国家的进口商

和分销商。

参加展销会最大的弊端就是高额的费用支出。在美国，一个展销会上最小的摊位费也要在4000美元，有的可以高达8000美元。展位布置、货物运送、宣传资料制作，以及人工都需要钱。一个服饰设计师算过一笔账，一次展销会最少也要花10000美元，包括场地、灯光、额外的样品和人工费。而买家来参展，通常是已经有了购买对象，并且带着预算来的。他们到处走走，就是想看看有什么特别的商品。他们一般不太会采购新品牌的产品，但也许会把你列入下一季订购的对象。如果下一季你继续参展，又要支付10000美元的展会费。这样，一年就是20000美元，相当于一年销售额的一大半了。

（一）选择展会参展

世界各地每年都有各种各样的展销会，女装和服饰展销会，例如在纽约、洛杉矶和东京举办的Designers and Agents、纽约的Coterie；男装展销会，例如在纽约和拉斯维加斯的Project Show；意大利佛罗伦萨的Pitti Uomo；服饰展销会，例如Accessories Circuit and Sole Commerce。选择展会时，要先给展会组织者打电话或者发邮件索要展览会的资料，资料里应包括以前的参展者和出席者的名单，由此可以推断出这个展会的市场定位是否与你的一致，是否能吸引你的目标客户。向其他设计师、以前的参展者和客户征求建议。在你签约参展之前，应该到现场看看摊位、感觉一下展销会的水准、询问是否已经有签约参展的设计师了。每个人对展销会的感受是不一样的。对别的设计师来说，也许是一次错误的选择，而对你来说就是成功的机会，这都取决于谁会走到你的摊位来。

（二）参展

一旦你选定自己要参加的展会，就要与主办方协商你参展资格的问题。而这个问题的难易程度完全取决于展销会的性质。比如：纽约的 Coterie 是非常有名的展会，基本上没有位置给那些新的参展者。每个展会的主办方都会认真审核每一位新申请者的资格，以决定是否让他参展。展会的主办方和参展者都有共同的期望——这是一个有着清晰而准确定位的、高质量的展会。展会上可以处理订单、可以应对发货；展会上的产品能够反映出市场的潮流，是一种交易的方向或对其他交易的一个补充，其价格可以体现产品的实际价值。

如果个人没有机会参展，可以借助时装陈列室。一般，时装陈列室都在展会中租下大的展位以展示他们所有的产品。即使你还没有进驻时装陈列室，也要尝试在展会中寻找一席之地。询问时装陈列室是否可以通过付费或佣金的方式，让出一点点的地方给你。虽然有不小的困难，但也是有机会的。哪怕是很小的一个地方，你也有希望在展会中拿到订单。

在给展会主办方付款前，要与他们协商摊位位置的问题。小的、不知名的公司不可能被安排在好的位置，你必须确保自己不会被安排在很差的位置上，或是人流很少的角落里。

在展会上脱颖而出

芭芭拉·克拉莫尔（Barbara Kramer）

参展前，设计师的工作做得越多、越细，越好。比如花一点钱制作一张能够代表公司的明信片，寄送给你的目标客户。或是用电子邀请函发给自己所有的客户。当然，这之前你要搜集好所

有人的地址。我们建议设计师直接打电话给买家或他的助理，询问他们是否收到邀请，并进一步邀请他们去你的展位。

在展销会上，把产品图册送到还未打过交道的客户手中是宣传自己品牌的好方法。这样，他们对你的品牌先有一个初步印象，再把自己介绍给他们，这时客户眼中的你应该都是积极的一面。

展位的布置就是对自己品牌的一种无声的宣传。一家新的公司通过专业的设计，可以使自己看起来像一个大公司。展位可以以当季流行的颜色和图案来布置。但最重要的还是有个整洁的环境，毕竟你的服饰产品才是焦点所在。

恰当的展会礼节也很重要。确保自己的展位总是井井有条。在你和一位客户结束洽谈后，就把商品放回原处，等待迎接下一位客户。通过微笑或恰当的肢体语言，表现你的迎客状态。千万不要站在摊位上吃东西。不要阅读书和杂志。如果有一点空闲，就记点笔记。不要靠近其他柜台前的客户。不要走道里拉客。客户不喜欢被逼迫的感觉。你越自信，你的表现就会越好。

在展会上和客户会面洽谈是设计师的目的。如果一位买家和某个品牌或设计师有经常性的业务往来，他可能就会和你预约会面的时间。通常，买家会在展会上先到处看看，记下他们感兴趣的摊位，然后再回来洽谈。

要求展位的到访者投递名片确实是一个好方法，建议设计师在每一张名片的背后注释到访者的相关信息，这样你就不会在展销会结束后，面对一堆不知道谁是谁的名片发呆了。还有一个方法就是：在展会结束后，给那些到访者发一封电子邮件，在表达感谢之意的同时询问他们是否需要了解更多的信息。针对那些对你产品感兴趣的客户，最好是在展会结束后一周内打电话给他

们，跟进可能拿到的订单，通常称这种电话为“美元电话”。

（三）注意事项

在展销会上，你可能会接触到很多你不熟悉的客户。在接受他们的订单前，就要让对方知道他们应该货到付款或是以信用卡支付货款，或是等信用核查有了结果在接订单。还要问清楚，他们都进哪些设计师的产品，以确定他们的风格是否和自己品牌的一样。

有些大的生产商雇人在展销会上寻找热点，随时准备仿制；有的商场下个小单子，然后回去剽窃你的设计。所以，你的摊位虽然是欢迎每一个人的，但也要注意防范，不能把所有的东西都摆在明面上。在你弄清来者的身份前，不要把产品图册和明细随便给人。

在海外参加展销会可以为你开拓一个完全不同的市场，但同时也存在着更大的风险，你必须确保自己是有备而来的。如果参加海外的展销会，记住找一位懂得当地语言的人随行。

（四）其他选择

展销会的高额费用支出及排外性使得许多设计师另辟思路，以更独特的方式推销自己的产品。每到展销会期间，米妮·特奈（Mini Turner）就会在 Designers and Agents 和 Coterie 会场的对面停一辆娱乐车。她把那辆娱乐车布置成一个时装陈列室，把自己以及其他一些设计师的作品展示出来。这几个设计师共同分担所有的费用，这比在展销会上租一个摊位要便宜很多。他们向进出展会的人们分发自己产品的宣传单，邀请他们到车上去参观。当然，米尼（Mini）会确保自己有泊车许可，还不能让展销会的主

办方跑出来干涉。有一些买家对这种非正式的地方表示怀疑，不愿意跑到娱乐车上去看他们的作品。但也有一些买家对这种非常有创意的举动表示好奇，很乐意钻到车里去看看会有什么新鲜的东西。

还有一些设计师在展销会期间共同租用一个场地，然后邀请买家来看产品。大家在一起，可以汇聚人气，以吸引买家来看那些还没有名气的牌子，从中挑选一些新颖、独特的东西。

设计师也可以把饭店的房间，或其他场地改作时装展示厅。但是要注意，参观展销会本来就是一件费时费力的事。很多买家逛完展销会后已是筋疲力尽，几乎没有时间和体力再去那些小团体或是个人开的展示会上，即便只是一街之隔。



第九章　媒体与公关

因为有媒体的存在，时装界更显得光彩照人，设计师也会成为社会关注的焦点，此外，媒体还可以推动社会购买力。对于一个准备进入市场的新人来说，媒体有着举足轻重的作用，尤其是在没有像古姿（Gucci）或 CK 那样有上百亿广告预算的条件下。媒体竞相报道以后，各种机会就会接踵而来，除了可以影响消费者的购买决策、帮助建立品牌意识之外，还可以吸引潜在的投资者。Sean John 前任执行副总裁杰芙里·屯迪（Jeffrey Tweedy）这样说过："我们之所以希望与 Zac Posen 组建合资公司，正是因为他总是能得到各大杂志的关注，可以说是一本接一本，一本接一本。"

一、公关背景

（一）好消息/坏消息

现在的媒体比以前更关注那些新出道的设计师。在积极寻找新人直到迫切宣布又发现新星的过程中，电视、杂志和报纸对尚不为人知的名字投入的关注是前所未有的。媒体可以瞬间成就一些人，将一些不现实的压力砸向新人，而事实上这些新人根本没有能力去面对那些压力。与媒体打交道就像是在做游戏，你不得不油滑一点，而且要认识到没有所谓的忠诚。设计师泽克·波森

媒体喜欢捧起一些人，然后再尽其所能地攻击他们。

（Zac Posen）这样提醒那些很有潜力的设计师："媒体喜欢捧起一些人，然后再尽其所能地攻击他们。"

警告！

媒体是一种工具，是为达到目的而实施的一个手段，它本身并不是最终目的。媒体很容易做到挑起兴趣、引来关注或分散注意力，但是瞬间的成名并不意味着成功，也不会让你总是享受那种感觉。就像律师查尔斯·克莱恩（Charles Klein）所说："最后被公众遗忘的是那些过分关注媒体而不能掌握好分寸的设计师。"

很多冉冉升起的新人，其作品只是在媒体上的成功，却没有销售量支撑那些天花乱坠的报道。伊萨克·米兹拉里（Isaac Mizrahi）于90年代末退出了时装界，尽管他有着相当一批的忠实追随者——那些报纸和杂志的编辑，还有大量的报道。正如作家泰瑞·阿根斯（Teri Agins）在他《时装的终结》一书中说道："大团圆似的结局中所缺失的正是真实世界中最重要的一点，即商店的销售额。"

媒体的工作是传递新的信息、任何时候都是这样。编者只在意是否有的可说，而不会真正关心服装是否能销售得出去。

如果你的产品的销售额在商场里每季都能占到80%，或者你设计的裤子可以完美展示女人的身材，那么你就很难被商店或消费者遗忘。但是对于媒体来说，就完全是另外一回事了。媒体的工作是传递新的信息，任何时候都是这样。编者只在意是否有的可说，而不会真正关心服装是否能销售得出去。

（二）销售与公关

对于时间和资源都相对有限的新人来说，工作重心应该是销售而不是公关。

对于时间和资源都相对有限的新人来说，工作重心应该是销售而不是公关。很多设计师都说媒体的报道并不对其事业有实质

性的帮助，而那些紧紧盯着销售的设计师却在不声不响中就赚到了钱。他们把钱花在设计、印制漂亮的产品图册上，而不是浪费在时装秀和讨好媒体上。虽然很多人并不知道他们的名字，但他们拥有一批忠实的顾客，以支撑其销售业绩。一位搞服饰设计的设计师就说："我的客户都是那些受过教育、非常精明的女人，她们信任商店和销售人员，她们并不看那些杂志。"

不可否认，媒体可以帮助打通销售之路。杂志对零售业的影响力是巨大的，各种报道可以帮助你与重要的客户敲定第一次见面的时间或是帮助那些犹豫不决的消费者坚定购买的决心。芝加哥 P45 的拥有者崔西娅·唐斯道（Tricia Tunstall）认为，媒体只是帮她创造了可以实现利润的环境，尤其在自己并不那么确定的时候。报道意味着一些人看到了设计师的潜力，如果买家因为那篇报道而寻找这位设计师，那么她商店的销售额就会大涨。

批销商对编者说要有自己的观点，找到真正应该被报道的人。在美国，以商店为导向的杂志，如 *Lucky*、*Vital*、*Shop. Etc* 等，可以为很多产品作宣传，如果一个批销商听说你将要上这些杂志的其中一个，她就会认可你，最后将从消费者的抢购中获取利润。

二、公关策略

寄送大量的服装发布信息或普通的新闻稿件给众多编者的做法通常是没有什么效果的。编辑每周都会收到数以百计的服装发布信息。事实上，编辑们每天的工作量都非常大，并且每项工作都有严格的时间限制，另外还要负责一些具体的工作。

寄送大量的服装发布信息或普通的新闻稿件给众多编者的做法通常是没有什么效果的。

（一）做足功课

在已确定的目标出版物中，找到适合宣传自己以及自己产品的栏目。

与调研商店一样，设计师应该全面研究各个杂志，并找到适合自己、又能出效果的那个。时尚先生（*Elle*、*Esquire*）、青春一族（*Seventeen*）和 *V*（音乐世界）都因为审美观点、情趣，以及关注的产品不同而拥有各自的读者群。多花一些时间，浏览你希望上的报纸和杂志，以便确定自己的产品是否真的适合。研究每个栏目的标题、栏目内容以及作者。在已确定的目标出版物中，找到适合宣传自己以及自己产品的栏目。

不同的杂志对时装都有自己的理解和阐述。在美国，从介绍名人的角度看，就应属 *InStyle*，而 *Lucky* 或 *Shop. Etc* 则不然，它们更多的是介绍应该到什么地方购物的信息。*Style. com* 上没有婚纱或孕妇装，如果你就是婚纱或孕妇装的设计师，就没有必要和它们联系了。

仔细阅读每一本杂志，以便了解其定位。

仔细阅读每一本杂志，以便了解其定位。与 *Teen Vogue* 相比，*Jane* 这本杂志就是那些更勇敢、更坚强的女孩子的代言。比起 *The Fader*，*Esquire* 就比较正统一些。如果你的风格与媒体的基调是一样的，那么被报道的机会就会多一些。另外，有必要根据报刊的特点，花时间为自己的产品定制信息。这样可以帮助编者构思其栏目，而在她动笔的时候，又可以节省一些时间、减少一部分工作量。

每家杂志都有自己的日程安排，大多是为广告部与广告商协商刊登广告之用的。在日程表上，一年之中各个月的宣传主题已经确定下来。如果一本杂志一月的主题是沙滩，那么调整自己的公关策略，以适应其主题思想，这样才会大大提高被报道的机会。

不要把目标只锁定在一些著名的时装杂志上。设计师都梦想着能上 *Vogue*，但事实上，其他的报刊一样可以帮助你制造声势和创造需求。*Travel*、*Fitness*、*Lifestyle* 等都有时装专刊。*Business* 主要介绍写一些新公司和市场流行趋势，上该杂志可以稳固你的供货商、出资人、零售商甚至可以吸引潜在的投资者。

（二）编辑需要什么

编辑的工作就是向读者提供有趣的新闻并报道流行趋势，想想有关自己以及自己产品的报道应该如何写才能符合上述要求，而且还能在众多大同小异的报道中脱颖而出。*Vogue* 负责时装新闻/人物栏目的编辑莎丽·希尔（Sally Singer）说过："大企业、大集团有引领流行趋势的能力。而如果是你，虽有独特的见解，但因为与正在流行的不符，不论这种观点有多么好，在编辑希望展示出每季流行趋势的时候，他们也是不会推举你的设计作品的。"

Harpers Bazaar（《哈波时尚》杂志）的市场负责人阿曼达·罗斯（Amanda Ross）会以自己的观点寻找一些原创作品，但同时也会考虑这些作品的展示效果、将在什么地方出售，以及设计师自身的背景。她也会考虑他们正在努力的方向。她想看到的是设计师非常有激情地演示，以至这种激情可以感染到编辑。"会面中，设计师演示的过程更重要——他们以后想卖什么或是正在推销什么，"她说道，"这不仅仅是时装本身的问题。"

正如 Style. com 的莱尔德·波瑞利（Laird Borelli）所说："名人也非常有用。告诉他们某一个名人就买或穿过你设计的时装。但是千万不要说一些没有意义的事情，比如某个名人的经纪人来买过东西，这可不算是新闻。"记住，杂志需要你和名人有

记住，杂志需要你和名人有一定的关联度。

一定的关联度。

不要愚弄报刊。了解你自己的优势所在。如果你的秋装比春装更好，那么就说出来。要注意远大的抱负与现实情况和目标之间的差距。如果编辑问用谁的成衣装饰商店，就坦白地说你们当然希望用夏奈尔（Chanel），但是现在来讲凯瑟琳·玛莱诺（Catherine Malandrino）的更实际一些。

（三）什么时候接触媒体

各个出版物的出版周期是不一样的。报纸每天、最多是每周都要出版，所以其编辑的工作很紧凑。你可以就自己的任何一篇报道随时与他们联系，如果想让该报道与一些特别的活动相关联，例如时装周，或者一个事先计划好的人物采访，那么你至少要提前一个月与他们联系。如果在不经意中，你与他们的报道或当时发生的某个事件相关联，你就应该立即与他们联系，并尽可能在当期的报道中出现。如果一个出版周期不长的出版物找你做专访或是拍照的话，要立即做出回复，否则就有可能错失良机。

月刊的杂志就属于出版周期较长的出版物。其编辑要花很长时间编写、印制，而且一般的报道在几个月前都已经安排好出版日期了。因此，你要提前4个月联系这类出版物的编辑。如果到了7月，你才去找*Elle*，希望在9月出的杂志上登载自己的相关报道，这就太迟了。一般来说，9月份和3月份的时装杂志的需求量最大，因为这时正是杂志隆重推荐秋装和夏装的时候，所以也是新设计师们入选杂志的最佳机会。

（四）和谁接触？如何接触？

栏目作者和编辑的名字都会被放在报头或刊头。首先是要给

新闻栏目或是人物栏目的编辑寄送相关材料。记住，不是时尚编辑和总编。新闻或人物栏目的编辑会审核你的材料以确保它们符合要求。他们也许会转给负责市场的编辑，请他们考虑是否应该刊登照片。

如果没有和人物栏目的编辑联系好，你可以与负责市场的编辑联系。如果一个杂志社中，有两个人都不同意刊登有关你的报道，那么上这家杂志就没什么指望了，你也没必要再与其他编辑联系。如果有一个编辑不同意，你不要直接找她的老板。编辑是以团队来工作的，如果你绕过编辑找到老板，你会惹恼他们所有的人。

编辑是以团队来工作的，如果你绕过编辑找到老板，你会惹恼他们所有的人。

在你给编辑寄送产品图册后，要立刻打电话进行跟踪，询问他们是否收到并表明你很希望约个时间亲自把样衣带给他们看。这样编辑就会告诉你他已经收到产品图册，并会进一步表明或者愿意约时间见面，或者说你的作品风格与他目前负责的栏目特点不符。一旦他说“不”，就不要再纠缠他了，除非你有新的设计作品或者有重大新闻，比如一个大商店的大订单，或者一个大明星穿上了你设计的时装。千万不要固执己见或者强词夺理。时尚总编为每一个编辑都定下了栏目或文章的基调，如果你产品的风格与她目前所负责的不吻合，或许比较适合下一季也说不定。

理解编辑是很重要的。他们通常是超负荷工作的，工资也不高，而且还面临来自广告的挑战。他们可能很愿意到你的工作室里去看看市场的下一个热点，但事实上他们没有时间这样做。最终，产品图册将比其他任何材料更为有用，虽然不是立竿见影，但是编辑会把它保存在文件夹中，在他们需要一个新的思路、一个新的想法的时候，会再次把它们拿出来。

与那些正在寻找新人，但自己只是一个助手的年轻编辑保持

良好的关系。你不知道谁是下一个主编，也许就是你4个月前曾经怠慢的那个编辑。

1. 媒体报道

新闻报道应该能够使你与众不同，而又能激发读者的兴趣。

媒体总是以言简意赅的形式发布最新的消息。不是所有的信息都有新闻价值。新闻报道应该能够使你与众不同，而又能激发读者的兴趣。

编写新闻报道的时候，标题是吸引眼球的关键。

编写新闻报道的时候，标题是吸引眼球的关键。它应该非常有力度，以一种非常诱人的方式呈现出整条新闻的核心内容，使读者有想了解更多内容的欲望。第一段应该直入主题，并点出相关的信息。接下来的一段应该对内容进行扩展，使之更具体化、更细节化。务必保持新闻报道的简短。一页最好，不要多于两页。要留下自己的通讯方式，以便编者向你索要其他的材料。不要忘记检查错别字。

用电子邮件或传真发送信息，注意不要在周一或周五发送，编者在周一通常很忙，而到了周五又很可能因为一个周末就忘记了。

用电子邮件或传真发送信息，注意不要在周一或周五发送，编者在周一通常很忙，而到了周五又很可能因为一个周末就忘记了。要进行电话跟踪，礼貌且直入正题，向他们说明这个消息对他们的重要性并且询问是否需要更多的信息或者照片。再强调一次，如果现在不能为你作相关报道，不要逼迫他们。等有其他新闻的时候，再与他们联系。

作者和编辑的工作都有时间限制，要尽快回复，并随时准备提供照片、样衣和其他信息。

2. 照片

大多数报刊都对照片或其他形式的图片有格式和质量上的要求。一般来讲，图片应为4″ X 6″、350万像素的数字图像，这样既可用于网络下载，也可用于印制。编辑可以缩小画面，但是不能放大画面、也不能提高画面质量。在发送电子邮件时，一次发

送一到两张图像，以免接收者的邮箱出现问题。

3. 与时尚设计师保持良好的互动

在为杂志拍摄照片时，时尚设计师对是否使用你设计的时装至关重要。他们会寻找那些在报道中提及或符合其风格的服装和配饰，而这种曝光对设计师来说是非常有价值的。找到时尚设计师的一个重要途径就是翻阅杂志，记下那些时尚图片底下标注的制作人姓名。在美国，你可以在一些专业杂志上找到他们的联系方式，比如 *Le Book*。确保自己的邮箱名单中有那些时尚设计师的，并要及时更新。邀请他们参加你的时装秀、到服装陈列室参观你的作品。

4. 样衣

在你准备提供样衣给编辑和时尚设计师使用之前，有一些事项需要特别关注。

通常，杂志编辑或时尚设计师会先给你打电话，说他们想借用几套衣服以进行一组特别的拍摄。他应该给你传真一份包括拍摄日期在内的责任书，或者在他来选衣服的时候带着该责任书。选好衣服以后，他也许会先走，然后派人来取，或者当时他就带走。你应该把样衣打包，并列出借用的明细，包括物品的名称和价值。还要为每一样东西清楚地标出归还的日期，如果超时未还，要有合理的解释，而出借人可以索要一定的费用。当然，归还日期应该合理，应以完成拍摄为前提，特别是如果他们的拍摄景点选在加勒比海或者埃及。借用物品的明细应该有一个副本，你自己要保留这份副本。你处理此事越专业，将来遇到的问题就会越少。

（五）独家报道

杂志的竞争非常激烈，谁都希望自己是排在第一位。因此，

他们会要求有一些独家报道，这就意味着他们要对设计师做独家采访，并抢在其他出版物之前做独家报道。但对此，你应该有自己的想法。一般来说，如果你已经被某杂志的竞争对手报道过，那么该杂志就不大可能再把你作为新人报道。举个例子，如果你非常想上 *Elle*，而这时其他杂志也想采访你，你可以给 *Elle* 的编辑打电话，告诉他们有杂志与你接触过，但你希望由 *Elle* 来做自己的独家报道，如果他们愿意的话。而在实际的操作过程中，一定要现实，不要因为对不大可能发生的事情抱有希望而丢掉与其他杂志合作的机会。要及早判断 *Elle* 是否感兴趣，并在其他杂志将目光转移到其他人身上之前尽快与他们接触。

如果你有一个重大新闻，肯定可以引起各大报刊兴趣的时候，那就要试着以提供独家报道的方式去吸引你的首选杂志。一旦他抢先发布了这则新闻，其他媒体也会竞相转载，并都期待着做进一步的报道。记住，所有的报道都有可能被延迟或者被删掉，这可能是因为版面有限或者其他新出来的重大新闻取而代之。这时你也只能想着编辑不要忘了在一周或者更多天之后再发布有关你的报道。

（六）随时做好准备

上 *Lucky* 杂志，或上网络媒体 *Daily Candy*，或者在奥普拉（Oprah）脱口秀上（译注：奥普拉是美国著名的脱口秀主持人）出镜都可能引起巨大的反响。随之而来的很可能是销售额的激增，但是电话一旦响起来，相关产品的生产和发货应该是早就安排好的，否则你的新客户有可能因为失望而离弃你。试着预测各种可能的结果，询问编辑之前做类似报道时，市场上都有什么反应。自己要知道这一期杂志上报摊的准确日期，并对杂志上提到

的供货商场或网站要做事先安排，以防货物短缺。另一方面，设计师要对报刊的报道有实际的态度。也许杂志上的一篇人物专访根本没有带动市场的需求。

（七）学会拒绝

一些设计师对媒体是有选择的。如果出于对形象的考虑，或者你已经被独家买断，而不想出现在某一本杂志上时，那么在拒绝的问题上应该讲一些技巧。你可以告诉编辑你的样衣刚好借出去了或者在返工，当然也可以坦白地告诉他该杂志没有被纳入自己的公关策略中。但是要注意自己的语气、态度，不能有冒犯或粗鲁之嫌。这个杂志很可能以后对自己的发展非常重要，或者它的某个编辑到其他地方做主编。在你判断一本杂志是否重要的时候，记住那些颇有声望的或是只在业内有影响的出版物发行量通常不大。在美国，像 *Glamour* 和 *Cosmopolitan*，每一个都拥有两百多万的读者。

（八）保持新鲜感

一旦被杂志作为新人报道，再得到后续的相关报道就变得很难，这时就需要新的角度。媒体就是想要挖掘新人，*Vogue* 的莎丽·希尔（Sally Singer）解释道："刚做完一个新人的报道，你就会接着想：'如果是个女的，她有大房子吗？有小孩和小狗吗？'这是因为你想抓住读者的注意力。"

新人在创业的第二季所面临的压力比第一季时更大。因为这时，服装不再是什么新话题了，而且还要背负来自第一季的压力和期望。所谓每季的"新款"时装，通常不足以带来新的报道。所以，你需要有一些创新，以吸引别人的目光。

考虑一下你正在做的一些事，哪一个比较有新意、而且具备新闻价值——慈善捐款、设计一款另类的T恤衫、推出一个配饰系列、或者为顶级人物设计服装。当Twinkle的设计师开始自立品牌的时候，*Vogue*报道了此事。鞋的设计师郝利·登莱（Holly Dunlap）推出她的裙装作品时，各个媒体也是竞相报道。

产品如果有一个明确的主题或是与别人一起合作可以在媒体上制造更大的声势。Yoko Devereux的安迪·萨热（Andy Salzer）说“做超越只是设计一件T恤的事非常重要。与别人合作，可以为尚未出名的牌子增加内涵，使之更有意义，同时也体现出穿者的一种生活方式。”他与很多视觉艺术创造者一起设计T恤，为Bumble and Bumble（译注：美国一家发艺产品公司，旗下多个知名产品，包括雅诗兰黛、倩碧等）设计包，为英国鞋王Martens设计个性化的鞋。但是，这种合作要对提升自己品牌有意义。

（九）所有的报道都是正面的吗？

不是所有的报道都是积极的。新设计师为负面报道苦恼是可以理解的。但是首先要明白这种报道并不是你一个人独有的；第二，与被忽视相比，你的作品至少能触动别人，让他们有反应；第三，事实上，这种反馈很可能帮助你迅速成长起来。其实负面报道对销售是否有影响并不很确定，尤其在今天这样的民主社会，负面报道的社会影响力已经小多了。人们可以通过上网或看电视，自己判断很多事。当然，这同样意味着正面的报道也不像以前那么强有力了。

最重要的是向前看，不要把媒体的报道看得太重。如果把精力和时间都花费在这些方面，那就是你自己的工作重心出现了问题。

明星人物

不断在媒体曝光，是让自己的品牌保持市场“火暴”，并始终作为公众焦点的最重要的方法之一，如果你是想创立一个高档品牌的话。而到底有多少次，你只是因为看到一些关于公司的报道，就走进商店花钱购置设计师的作品呢？设计师的世界是在梦想中建立起来的，所以把自己的作品推向市场，告诉人们你的作品是值得拥有甚至必须添购的惟一方法就是把它们穿在恰当的明星身上。

明星的着装费钱费时，而且常常有意外发生，所以一定要想清楚你的公关策略。例如，你已经在为社会名流设计时装了，那么，如果你的作品又被穿在了 HipPop 流行歌手的身上就不太合适。确认自己的目标客户是男的还是女的，他们能否刺激你的目标顾客群，是否是人们追逐的偶像。

大多数明星现在都聘请时尚设计师为他们设计重大场合下的造型和着装。不要把自己的作品塞给经理、公关人员、街面上的商家，或者那些自称是明星朋友的人，等等。你的作品只会被当作礼物送给他们的朋友，而明星根本看不到你的作品。明星向时尚设计师支付了高额的报酬，也非常信任他们，而且会按照他们的设计穿衣打扮的。首先要知道明星背后的时尚设计师是谁（事实上，这并不困难，因为他们总是在电视的时装节目出现上，并会被杂志所推崇）。给他们寄送你的产品图册、时装秀的 DVD，以及各种新闻报道。要坚持发送但不要太频繁。时尚设计师总是对一些新作品感兴趣，但是因为有多年的经验，他们对哪些作品适合自己的客户非常有感觉。他们不想听你的高见，什么某某女士穿上你的作品看起来比她穿夏奈尔（Chanel）的更合体，而那件衣服也许正是他为她选中的！

时尚设计师也许会让你为某个明星特别设计一些时装，而且可能在你专业设计范围之外。这是你的作品进入明星衣柜的最佳途径。但是一定要坚持自己的风格。如果你擅长设计西服，而那个时尚设计师希望你设计热门的皮革裤，那么你或许应该推荐其他设计师。一旦接下设计任务，一定要清楚地了解对方的要求，但还是要体现出自己的风格。

除非事先讲好有特别的安排，否则一定要取回自己的时装！对这类时装，明星人物一般只穿一次，没有必要保留。而你在取回自己的作品后，还可以用于其他重要场合，尤其是如果你的作品被当红明星穿过之后。我就曾经听说那些时装被明星的助手在易趣网上拍卖或者卖到二手商店！只有一种情况例外，而且也是应该在你事先知情的情况下，这就是慈善活动。

为自己造势

新入行的设计师需要网络，需要去观摩时装秀、参加时装界的聚会和业界的一些活动，在那里有机会遇见业内人士，请他们把你介绍给商家和编辑。许多设计师天生会很害羞，但是作为一名企业家，与别人能随意聊上几句是非常重要的一件事。事实上，你越是积极地尝试，越会觉得事情没有那么难。穿上自己设计的衣服（如果你穿上很有型的话）或者让一个能穿出效果的人穿上你设计的服装，以吸引别人的注意。在 Zac Posen 刚开始创业的时候，总是能见到他与那些穿着他设计的时装的模特和明星们在一起。他就是这样为自己营造了一年的声势，然后才将自己的产品正式推向市场。

（十）赠品

设计师们经常要通过赠送样品以达到广为人知的目的。但是

制作样品是有成本的，你应该认真权衡每一次机会并确保自己的付出是有意义的。如果你没有赠送样品的打算，更要谨慎处理一些关系，尤其是编者想要得到一些免费产品的时候。

为一些大型活动赠送样品，例如美国的金球奖，其收获是不言而喻的，尤其是在你没有广告预算的时候。没有人能保证明星们一定会使用你设计的产品，但是一旦使用，那影响将是巨大的。在奥斯卡颁奖典礼上，Jess Alpert - Goldman 赠送的 250 个 World According to Jess 系列手包成为组织者官方使用的礼品包。她说，这件事做得非常划算，因为奥斯卡代表了时尚的极致，每个出席颁奖典礼的人是人手一份。如果你有幸参与到大型活动的礼品赠送，那么应该多多宣传。詹西（Jess）说，“我努力工作就是要让全世界都知道，World According to Jess 是那年参与奥斯卡礼包设计的唯一的一个品牌。这样就可以在各大媒体，例如 *The Today Show*、*NYC WB*11、*US Weekly*、*Instyle. com*、*Grace*、*The Record* 和 *The Boston Globe* 上占有一席之地。”

像奥斯卡颁奖典礼这样的机会，对于一个新人来说是难争取到的，但是还有很多小一些的赠送样品的场合，有的很值得一做，有的就不值。事先确认都是谁会拿到这些样品，而他们的影响力又有多大。在争取机会的同时要考虑成本。样品赠送给人气旺的明星、时尚编辑和商家是大有裨益的，但是也要注意在一些大型活动上非官方赠送的礼包和促销活动会引起人们的反感，而且对企业的发展也没有实质性的帮助。

GEN ART

GEN ART 是一个专注于提携时装界新人的组织。在过去的十年里，GEN ART 已经为 400 多位设计师举办了个人首场时装秀，

其中包括 Rebecca Taylor、Chaiken、Cloak、Louis Verdad、Shoshanna 和 Zac Posen。其 CEO，也是创建者 Ian Gerard 于 1995 年开始启动该组织，因为“那个时候，与艺术、音乐或电影界不一样，很少有扶持新入行时装设计师的机构。”现在，GEN ART 在纽约、洛杉矶、芝加哥、圣佛朗西斯科和迈阿密都举办过高水平的时装秀，并且邀请到很多时装界和新闻界非常有影响力的人物到场。通过组织各种比赛、举办研讨会和网上的一些时尚活动、提供销售渠道等，GEN ART 为设计师们提供了很多机会。欲详细了解 GEN ART 的信息，请浏览它的网站（http：//www. genart. org）。

（十一）时装大奖赛

各种时装大奖赛可以增加设计师的媒体曝光率，吸引投资者的注意，赢得业界的关注和社会的认可。以开放的态度对待这些大奖赛，并积极利用各种机会是非常重要的，但是也要时刻关注自己的销售目标和企业发展的整体目标，这才是你真正应该追求的。不要让这类大奖赛分散了你过多的精力。

三、谁来负责公关?

我们是在设想设计师自己负责公关的基础之上谈到上述许多问题的。很显然，这么做可以节省很多钱。*Nylon*（译注：一本服装杂志）的南茜·麦克道奈尔（Nancy MacDonell）说：“设计师对直接打电话给编辑这事不应该有太多顾虑。找到新的素材、让杂志主编满意是他们的工作。”事实上，一些设计师不同公关公司打交道是因为编辑更愿意与设计师对话，而不是公关人员。

但是，与媒体打交道是很花时间的，而对一位设计师来说，通常这要比让他去销售更难以启口。但对于一家著名的公关公司来说，却是很容易就敲开媒体的大门。他们与杂志或电台都有着不错的私人关系，他们知道哪些编者撰写哪种类型的报道，而且编者和出版商也会十分重视他所推荐的。公关公司会以你的名义工作，帮你开拓媒体资源，调整你在媒体上的定位，发送样稿给编辑和时尚设计师，甚至负责组织各种促销活动、聚会，或者时装秀。大多数情况下，他们会把你的样衣都收在自己的陈列室中，以便编辑和时尚设计师观看或拍照。

像销售一样，公关公司要代表你和你的品牌，所以也要注意两者定位、风格是否一样。在你正式聘请公关公司以前，多接触几个，选定那个对你产品有信心，并能充分了解你的发展目标的。再询问一下他还在代理哪些设计师的公关业务，已经代理多长时间，打电话给他的其他客户征询意见。看到那些正是你希望有的报道，就去查实是谁在代理这位设计师的公关业务。问问那些公关人员是否有各媒体的联系方式，是否可以为自己的产品找到适合的媒体。查看一下公关公司的档案，了解他们是否在媒体上为其他客户做过人物专访。

（一）成本

在美国，公关公司通常是按月收取服务费的，每月从1500美元到10000美元不等。你应该谈好价格，尤其是在自己产品很火暴、可以为公关公司提高声誉的时候。公关公司免费为一种新产品做代理，这种事不是没有发生过，这完全是因为他们看好产品的潜力。公关公司通常按照最高的标准收取费用。对公关公司寄来的账单要多加留意，对任何可能过分的地方都要据理力争。

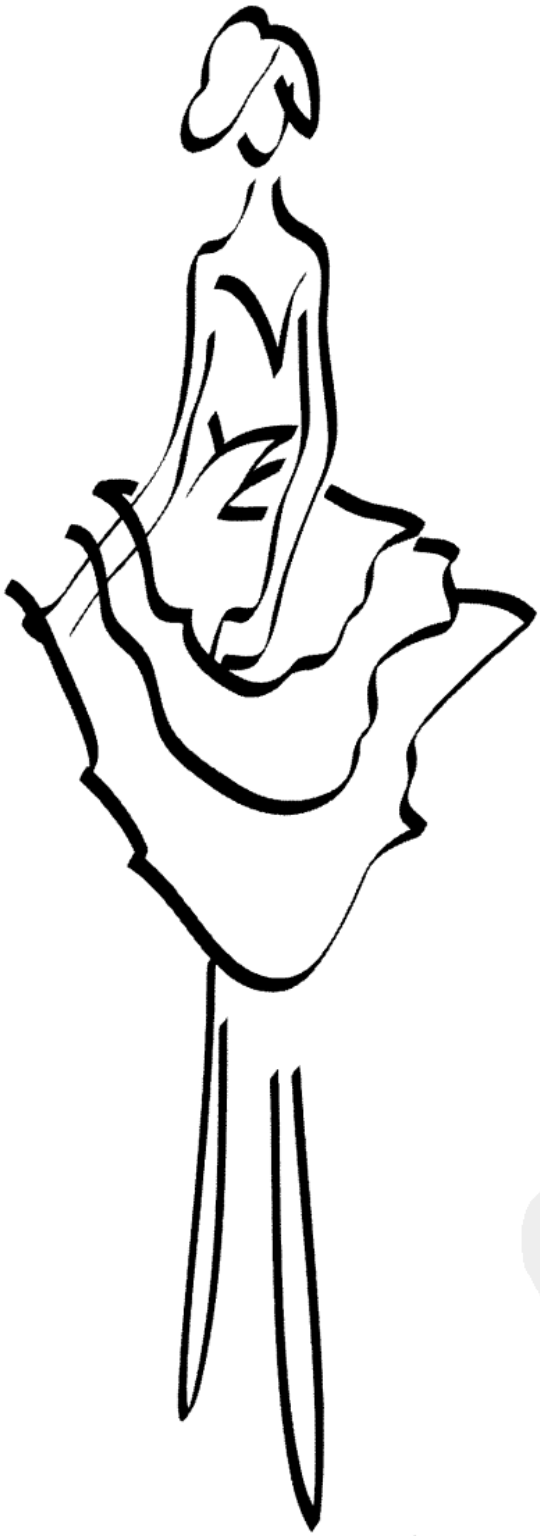
就有设计师收到其公关公司寄来的关于订购寿司和奶酪的账单。

在选择公关公司的时候，考虑一下是做大池塘里的小鱼好，还是当小池塘里的大鱼好。

在选择公关公司的时候，考虑一下是做大池塘里的小鱼好，还是当小池塘里的大鱼好。有的设计师就放弃每月要支付10000美元的大公关公司，跑去与一个每月只需支付4000美元的小公司合作。尽管大公司知名度高、关系多，还能提供有关的法律服务，然而由于小公司非常重视她，她因此获得更多的关注和更好的服务。

（二）积极沟通

在与公关公司合作的时候，为达到最终目标，设计师要与公关人员进行定期的交流。听取他们的建议以及他们从编辑那里带来的反馈意见，以便自己的目标更有现实性。如果他已经告诉你，你自认为很有意思的新闻实际上并不能使媒体感兴趣，就要立刻与他一起重新寻找有意义的素材。要让负责报道的人总能及时掌握最新的信息，并要经常核查。如果一个月下来，你也支付了公关费用，却没有看到任何媒体的相关报道，这的确是一件让人恼火的事。要问清楚到底是谁应该负责信息的更新，并要求予以解释。你的确是应该与一名公关代表长期合作，以便工作更有成效，但是如果你感觉到他已经对你颇有微辞或确实没有公关能力，这或许就是你该换人的时候了。



第十章　时装秀

时装秀是时尚魅力和激情的缩影——是像拉尔夫（Ralph）、奥斯卡（Oscar）、卡尔（Karl）（译注：三位都是著名时装设计师）那样拥有一个有漂亮模特、忙乱后台、明亮灯光、照相机和名人的世界。许多新设计师把举办一场时装秀——聚光灯中的那一刻和现场与大人物打交道的感觉——看作是成功的顶峰。

时装秀的作用非常大，设计师可以因此很快成为业界追逐的目标。如果所邀请的人恰当，产品又有看头，媒体就会竞相报道，时尚专家也会把你的时装介绍给各大杂志和社会名流，批销商更是积极踊跃，公众最后也会了解你。Palmer Jones 女装的林迪（Lindy）和凯瑟琳（Kathryn）就是通过举办时装秀，将其产品成功定位在高档女装。她们认为举办时装秀对于像她们这样的小公司来说，比那些大品牌更重要，因为小公司没有钱做广告，而一场成功的时装秀可以带来期望中的曝光度。

没有人会指责设计师把工作重点转到走猫步的模特身上，尤其在知道他们一年中其他所有的时间都在工作室里那么努力地工作后。设计师路易斯·弗戴德（Louis Verdad）说："在辛勤工作了6个月之后，用于时装秀的15分钟是非常有意义的。"

在辛勤工作了6个月之后，用于时装秀的15分钟是非常有意义的。

一、秀还是不秀

（一）经济实力

魅力的背后只是一个残酷的现实——时装秀经常使优秀设计

师陷于资金的困窘之地。看看最近的一些例子，很多在去年时装周举办时装秀的设计师现在已经退出这个行业了。假如当初他们把花在时装秀上的资金用在一个展销会的摊位上，或者付清供货商的款项，他们也许还能支撑一段时间。

举办一场时装秀的费用很高。在美国，新入行的设计师举办一场时装秀大约要花12万美元，最少也不能低于1.5万美元。纽约时装周期间，布赖恩特公园（Bryant Park）最便宜的场地要价是2.2万美元，而且仅包含场地、舞台和一套基本的照明设备。设计师仍需自己设计、印制、寄送邀请函；自己搞定模特、发型师和化妆师、摄影师和录影师；等等。

你还要记住时装秀是产品定位的直接反映。

也有一些很有办法的设计师，通过找别人捐赠场地，找别人支付生产费用，或请自己的朋友负责公关，仅需5000美元就可以举办一场时装秀。开动脑筋，多想一些可以降低成本的办法。我就见过一个设计师让自己的朋友站在梯子上举着聚光灯来照亮舞台。但在想这些办法的同时，你还要记住时装秀是产品定位的直接反映。虽不期待它看起来像卡洛琳娜·哈瑞拉（Carolina Herrera）的时装发布会那么完美，但是如果因为它看起来不够专业，从而影响到人们对你产品的看法时，那么最好还是等你资源充足时再举办时装秀。

（二）人人都会来看你的时装秀吗？

把适当的人请到新人作品的发布会上是非常困难的。

一个新人时装秀80%的观众通常都是自己的朋友和家人，这一点让人很遗憾，但却是不争的事实。把适当的人请到新人作品的发布会上是非常困难的。纽约每季都有超过160场的时装秀，伦敦、巴黎、米兰、洛杉矶和世界其他各大城市也有很多的时装秀，因此竞争极为激烈，许多时装秀甚至是在同一时间举办的。

编辑必须参加他们广告客户的时装秀，批销商得去看他们最大客户的时装秀。算上旅途和等待的时间，参加每场时装秀至少需要一个小时，因此不知名的设计师的时装秀总是被排在最后。

（三）人人都应该来看你的时装秀吗?

不是所有的产品都属于 T 型台。即使你的羊绒衫在 Henri Bendel 精品店的销售非常好，也不一定适合时装秀。时装秀上的时装要能展示出创新的一面，并能引导流行趋势。如果参加展销会效果更好，就不要费时费钱举办时装秀，不要浪费媒体和批销商的时间，最好让他们到样品陈列室（showroom）观看你的产品。

时装秀上的时装要能展示出创新的一面，并能引导流行趋势。如果参加展销会效果更好，就不要费时费钱举办时装秀，不要浪费媒体和批销商的时间，最好让他们到样品陈列室（showroom）观看你的产品。

（四）秀的方式

编辑和批销商并不建议新入行的设计师举办时装秀。通过模特或者人体模型展示时装的方式很多，如在样品陈列室、酒店套房、鸡尾酒招待会。*Harpers Bazaar*（《哈波时尚》杂志）的市场总监阿曼达·罗斯（Amanda Ross）说："演出是一种引起关注的有效方式。它很新鲜，而且与众不同，同时可以近距离观看时装。演出并不等同于时装秀。"

编辑和批销商并不建议新入行的设计师举办时装秀。

编辑和批销商总是希望在时装周时尽可能地多看，但观看时装秀就要求他们在一定的时间段里只能在一个特定的地方。如果一个设计师可以把自己产品做那种可以持续四到五个小时的橱窗展示，媒体就可以在赶其他秀场的间隙顺便观看 15 分钟，这样做可以极大提高媒体参加的可能性。

有创新，才能出人头地。有设计师利用茶会和早餐会的机会，还有的是在一些独特的地方举办时装秀，例如博物馆和花

有创新，才能出人头地。Four 甚至开过一次特别的时装秀——把所有要展示的时装都做成微缩版的，然后穿在小娃娃的身上。

园。Four 甚至开过一次特别的时装秀——把所有要展示的时装都做成微缩版的，然后穿在小娃娃的身上。

（五）时装秀可以带来什么？

时装秀的诱惑力的确很大，但你需要认真想一想，与一群漂亮的模特在掌声中走下 T 型台后，你会真正得到些什么。Barneys New York 高级精品店的创意总监西蒙·度南（Simon Doonan）说过："现在的时尚环境只会帮倒忙，它使学生、还有年轻的设计师都以为自己只要一场时装秀就能成为下一个汤姆·福特（Tom Ford）。"即使已经举办过时装秀的设计师，也觉得很难评估时装秀的作用。时装秀的确有助于品牌提升知名度，但它与销售额之间的关系谁也说不清。还有一些设计师认为自己首场或第二场时装秀的确引起了媒体的最初关注，并给予了相关报道，但在那之后的收效并不能与成本相抵。

时装秀的确有助于品牌提升知名度，但它与销售额之间的关系谁也说不清。



图 10.1

左图：项目展上穿着设计师作品的人体模型

摄影：约翰尼·努兹（Johnny Nunez）

（http：//www. nubuzzphoto. com）

右图：身穿设计师作品的模特。

帕特立克·麦克马兰（Patrick McMullan）版权所有

举办一场时装秀是一件让人筋疲力尽的事。只是策划和组织，就要占去你大量的时间和精力，而到了该专注精力的销售旺季时，你已经疲惫不堪了。设计师们都说举办时装秀时所承受的压力太大了，以致他们中很多人都因此患上秀前忧郁症。

设计师们都说举办时装秀时所承受的压力太大了，以致他们中很多人都因此患上秀前忧郁症。

在你准备举办时装秀之前，应该征询业内其他人的意见。向批销商和编辑们咨询，并要密切关注时装秀的发起者和负责公关的人，他们或许只是因为个人的利益才迫不及待地希望你去参加时装秀。

（六）是举办时装秀的时机吗？

如果你的确想举办一场时装秀，并且这么做与你的商业策略相吻合，那就认真考虑一下时机的问题。第一印象对人的影响很持久，仓促之下举办的时装秀就可能存在一定的风险。设计师丽贝卡·泰勒（Rebecca Taylor）曾说，“我们很长时间没开秀了”；设计师尼科尔·米勒（Nicole Miller）也说她在五六年之后才举办了第一场时装秀。Milly 的设计师米歇尔·史密斯（Michelle Smith）说，“一直到赚钱以后，我们才举办了时装秀。”

第一印象对人的影响很持久，仓促之下举办的时装秀就可能存在一定的风险。

在举办了一两季时装秀后，如果仍然没有足够的零售生意，继续开秀就没有任何意义了。编辑不能总报道读者不喜欢的产品，而批销商也会因为你总是草率开工而不再与你合作。

在举办了一两季时装秀后，如果仍然没有足够的零售生意，继续开秀就没有任何意义了。

二、举办一场时装秀

如果具备了举办时装秀的时机，就要开始制定一个完整的预算，并把以下列出的每一个因素都考虑进去。一旦确定自己每一项所应支付的金额，一定要严格执行。举办时装秀的费用很容易

一旦确定自己每一项所应支付的金额，一定要严格执行。举办时装秀的费用很容易攀升上去，以至最后失去控制。

攀升上去，以至最后失去控制。

（一）地点和场地

一个有创意的场地可以为产品增添内涵和魅力，但时装周期间应把重点放在尽可能方便媒体这一点上，这就是为什么许多时装秀都在同一地点举办的原因，比如纽约布赖恩特公园（Bryant Park）、巴黎的罗浮宫（Louvre），洛杉矶的 Smashbox 工作室（Smashbox Studios）。

然而，这些地方对大多数新入行的设计师来说都太贵了。在纽约，还有其他一些比较便宜的秀场，MAO 秀场就是其中之一，这里已经举行过几届的时装秀了，有基本的舞台、灯光和音响，费用从 5000 美元到 7500 美元不等。实际上，每季都会涌现出一些新的秀场，它们可以提供多种服务并收取相应的费用。

如果你想有自己的秀场，要考虑该场地离那些主要秀场的距离以及交通的便利性。

如果你想有自己的秀场，要考虑该场地离那些主要秀场的距离以及交通的便利性。如果一个批销商不得不用上半个小时从另一个秀场赶到你的秀场，他很可能就不会再自找麻烦了。但是假如你的秀场就在 Calvin Klein 开秀艺廊的街对面，那就很理想。可选的场地可以是阁楼、仓库、画廊、摄影棚、旅馆、饭店、酒吧、小巷、古老的犹太教堂、大使馆，还有花园。场地的风格应该与产品的定位相吻合。走边缘路线的产品可以在隧道里展示，但是典雅的产品则应该在高档酒店里展示。夜总会的格调是俗艳的，人们通常不会重视在这里展示的产品。

形象就是一切，在创新和业余之间只是一步之遥。

有设计师曾在著名设计师秀场外的大街上举办过“游击秀”。再一次强调，形象就是一切，在创新和业余之间只是一步之遥。标新立异的时装秀的影响可能很大，但也可能因为选址不当被关闭甚至人被拘押，从而给自己本来就脆弱的公关带来更大的

压力。

（二）联合秀

联合秀，比如由 GEN ART 出面组织的时装秀，可因为几个设计师的联合而共同获利。批销商和编辑们在一个秀场就可以观看到好几个新人的作品。与其他设计师合作举办一次联合秀，不仅可以减轻每一个人的财务负担，还可能因为充分利用各自的优势而增加有影响人物参加的可能性。

（三）场地

视察场地时，要考虑空间和舞台的布局。最节省的空间是一个 T 型舞台，两边有三排坐席，后面是站席的位置。如果坐席超过三排，那就要垫高 T 型台，或者把后排的椅子放在台子上，或者就使用露天大看台。T 型台的尽头是媒体区域。在那里，架在三角架上的相机可以为每款服装拍出清晰而完整的照片。所以如果你抬高了 T 型台，那么媒体区也要相应被抬高。

T 型台的背景会出现在每一张照片和每一卷录像上，因此必须与产品定位相吻合。一面打上设计师标识的白色背景墙就很不错。以此为背景，既可以明确是哪一位设计者的产品，也可以遮挡正在后台排队的模特。如果秀场的布置已经很有特色，而且模特可以从两边的房间或走廊进入 T 型台，那么也可以不用背景墙。

T 型台的背景会出现在每一张照片和每一卷录像带上，因此必须与产品定位相吻合。

后台要足够大，可以用来换衣、做发型和化妆。模特和工作人员越多，需要的空间就越大。仔细检查电路情况，应该可以同时使用若干个吹风机，能够保证化妆照明以及舞台照明。

考虑一下秀场的交通流量和参观者的人数。如果只有一部小

电梯通往七层楼的秀场，只是入场就得花很长的时间。消防法规对在一个空间范围内的人数是有限制的，如果超过了规定的人数，你可能在开始演出前就被勒令禁演。场地还要有机动性。设计师麦克·梅森（Michelle Mason）申请在洛杉矶第二大街的地下通道里开秀时，就被要求必须对应急车辆开放，而在演出开始前真有一辆消防车的确开了过去。

（四）时装秀的举办时间

国际时装周每年两次，九月初的是秋季时装周，二月初的是春季时装周。纽约时装周举办的时间接跟在伦敦、米兰和巴黎时装周之后。而洛杉矶、东京、蒙特利尔、巴西、澳大利亚、印度、冰岛也都有自己的时装周，另外还有很多城市也开始追赶举办时装周的潮流。

纽约、伦敦、巴黎和米兰时装周期间，每个人的日程被安排得满满的，为自己目标观众找出一段冲突最少的时间非常困难。在纽约，设计师们会打电话给《时装周日程》的鲁思·芬雷（Ruth Finley），一方面要请他们帮自己安排开秀的时间，还有就是要把自己开秀的情况登记在日程表上。订阅一年的《时装周日程》需要 395 美元，还包括一些清单。而一个季节的清单需要 250 美元。无论你选择购买哪一种，上面都会有鲁思非常有建设性的意见，而鲁斯也总能向你推荐与其他重要时装秀冲突最小的时间段。《时装周日程》还有更多的价值，通过它你可以知道其他设计师在什么地方举办时装秀、由哪一家公关公司负责、你必须参加的各种活动的时间表。作为一个新手，你的时间安排必须有灵活性。如果选择星期三下午五点，而拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）也正好选在那个时间段，为了避免冲突，必须是你做出

调整。

如果你是一名新设计师，可以考虑一下在时装周以外的其他时间举办你的首场秀。那样的话，竞争不会太激烈，媒体和零售商也更有可能会参加。在八月举办秋季的时装秀，而在一月底举办春季的时装秀，在各大时装周之前举办就可以抢占先机。或者在五月、六月、十一月举办，那时，各时装周已经结束，时装界正渴望看到一些新鲜的东西。

（五）邀请适当的人

一场时装秀通常最少可以容纳100人，最多的是1000人，平均是300人左右。时装秀的规模远比不上出席人物是谁的重要性。请50个与自己生意不相干的人不如请5个对自己发展有举足轻重的人。如果你准备参加纽约时装周，组织者会提供一份已经登记表示要来参加的各媒体人员的名单。你可以就从这份名单开始，但还需要仔细揣摩。事实上，名单上面的许多评论家和编辑并不都适合你的产品，因此可以不考虑邀请他们参加你的时装秀。如果以这份名单作为拟定邀请人的参考时，你还需要加上那些没登记的其他媒体的评论家和编辑。许多设计师都会仔细研究哪些编辑和批销商是适合自己的，然后摸索着自己拟定邀请人的名单。

时装秀的规模远比不上出席人物是谁的重要性。

时装秀不是针对买家的。他们不会在时装展示期间下订单，而且通常他们已经在样品陈列室看过产品了。但时装秀却是吸引买家注意力的大好机会，所以你应该邀请他们。时装秀期间，买家也会和各个编辑沟通，交流他们对新设计师的看法，这可能会为你带来一次与买家见面的机会，至少他们也会向你索要一本产品图册。

时装秀不是针对买家的。

时装秀的邀请函可能是业界许多人对你及你的设计能力的第一印象。它应该是非常有创意、有吸引力、可以代表你的品牌的，但更重要的是要能准确地传达有关时间、地点、主题、回复方式的信息。

时装秀的邀请函可能是业界许多人对你及你的设计能力的第一印象。它应该是非常有创意、有吸引力、可以代表你的品牌的，但更重要的是要能准确地传达有关时间、地点、主题、回复方式的信息。

如果算上设计、印制以及邮寄的费用，邀请函的造价可能很高。然而，制作成本低、效果好的邀请函也并不是一件困难的事。不做超大或方型的邀请函，那会增加邮资；不必向每个人邮寄印制的请柬，只印制少量的寄送给贵宾，其余的人可通过电子邮件发送邀请函；一种颜色的邀请函印制起来要比多颜色的便宜；明信片比折叠的请柬省钱；精制牛皮纸和其他特殊的纸张会增加成本。

不要因为编辑在上一次时装秀做出过负面报道就拒绝邀请他们，这种事想都不要想，尽管有的大牌这样做过。最近洛杉矶一些新设计师也这么做，但这么做并不是明智的做法。这只能说明设计师自己实在是高估了编辑们的重要性，而且也表现得很无礼。

（六）邀请人数

一个设计师邀请的人数必须大大多于现场的座位数——应该是座位数的三倍——才能确保时装秀的现场是人头蹿动的。

除非你的产品具有轰动性，否则高达70%的受邀者是不会有回应的。而回应的人里也会有30%可能不会出席，尤其是如果你并不出名或与其他秀的时间冲突的话。一个设计师邀请的人数必须大大多于现场的座位数——应该是座位数的三倍——才能确保时装秀的现场是人头蹿动的。理想，但不现实的情况是秀场坐满了时装公司的主管和杂志的主编。你要认识到批销商助理的影响力，而助理编辑也会在某一天被提升。而随着被邀者陆续到场，排座就显得非常重要了。

只是通过发送邀请函并不能保证把你的目标观众带到秀场来。对于那些没有回复的重要人物要继续电话跟踪。如果他们明确告诉你来不了，可在时装秀结束后向他们提供产品图册或时装秀的视频资料。

（七）座位图

回函可以用来作为时装秀现场排位的根据。理想的情况是，宣传人员或公关公司安排座位图。通常来说，最重要的人物应该被安排在前排。把互为竞争对手的媒体和商店安排在走台两边，或安排其他人坐在他们中间。一般情况下，把编辑与其杂志社的其他人，或把零售商与其母公司的人安排在一起是可以的。例如可以让 *Vogue*、*GQ*（译注：Gentlemen's Quarterly）和 *Allure* 相邻，因为它们都是贡德 · 纳斯（Conde Nast）出版有限公司的。如果一个媒体，如 *WWD*（译注：Women's Wear Daily），有几个人都给你回复了，你就要打电话去询问真正负责报道的谁。即使职位更高的编辑也来，那个负责报道的编辑也应该被安排在前排。

通常来说，最重要的人物应该被安排在前排。把互为竞争对手的媒体和商店安排在走台两边，或安排其他人坐在他们中间。

排座最难的是你也不清楚是谁给你的回复，但到时又不出席。所以最好按照排或区域来安排座位，不要具体到某个座位。这样可以减少那些因为临时不能来而空出来的座位，但你也要因此多订出几排座位。时装秀快开始时，引座员应该请坐在后面的人到前面去坐，最好要前几排都坐满了人，这样照片上或其他人眼里的秀场比较有人气。一旦座位安排妥当，就给每一位被安排了座位的人打电话确认日期、时间、地点和座次。

（八）社会名流

社会名流可以吸引摄影师和媒体，但与社会名流洽谈此事既

耗时间又没保证。最好是与那些已经穿过你设计作品的名人，或对名人有影响的时尚专家联系。如果你得到一位名人赴约的确认，可以告知媒体，让他们在现场为名人拍照。

（九）摄影

完美的相片常常是一场时装秀最重要的成果。

完美的相片常常是一场时装秀最重要的成果。它们要被用在产品图册上，以提醒媒体和买家，也可以使没有到场的人看到产品。一个好的摄影师对于你得到期望中的图片非常关键。摄影的费用差别很大，但数码相机的流行对这部分费用的减少起到了很重要的作用。大多数设计师需要向摄影师支付至少 400 美元，而摄影师要提供高清晰度的照片，并刻录在 CD 上以备打印或电子邮件之用。一些专业的秀展摄影师与杂志社的关系密切，他可以代你向杂志社供稿。事先要向摄影师明确自己对照片的要求。理想的情况是，每款时装都要有从头到脚的全景照片及突显设计细节的特写照片。拍一些后台化妆、做发型的照片是个不错的想法。还有就是别忘了为坐在前排的名流们拍照。

每款时装都要有从头到脚的全景照片及突显设计细节的特写照片。拍一些后台化妆、做发型的照片是个不错的想法。还有就是别忘了为坐在前排的名流们拍照。

请一位为整台演出录像的录像师也很有必要。批销商和编辑可以通过录像了解产品，也可以作为电视或网络报道的资源。对一场新人举办的时装秀，电视节目制作人并不总是有预算能够派人去现场拍摄，但如果设计师自己可以提供高品质的录像，他们是可以做相关报道的。但如果录像的质量不好，就没有什么意义了。如果镜头是抖动的或画面是模糊的，你就是在浪费钱。通常需要向一个好的录像师支付 600 美元或更多。

另一个为时装秀录像的原因是你自己也要经常回顾。通过看录像，你可以发现很多有关产品以及时装秀现场的问题。也许模特们应在背景墙前摆个姿势，也许节奏应该更快一些，或许你应

该记得把价格标签从鞋底撕掉。关注每一处细节，为下一场时装秀做笔记。



图 10.2

一个秀展摄影师应该为每款服装拍摄全景和特写照片

摄影：Dan & Corina Lecca

（十）灯光

灯光对于清晰地展示服装，特别是对摄影和摄像的最终效果非常关键。各预算方案中都要包括灯光这一项，Bernhard Link Theatrical 总裁戈登·林克（Gordon Link）对于什么是最重要有自己的见解："首先要确保整个演出期间光线充足，尤其是媒体区域上方的光源要尽可能的低，而且尽可能保持在同一水平线上。场地（室内或室外）、时间（白天或夜晚）和设计师对该时装秀基调的把握决定最终的照明效果。其次，背面灯也非常重要，因为仅有正面光会使物体看起来没有立体感，打出背面灯，照片会很容易出效果，而现场的观众也可以在模特走过后，仍能看清服装的背面。条件允许的话，也可以考虑利用舞台背景或其他建筑以加强灯光效果，通过色彩、局部亮度、图案、轮廓或特

殊效果就可以做到。”

演出中的灯光设计要简单，不需要太多的效果和过多的色彩，那样会影响人们对时装秀的观看。演出前，设计师应该让一个模特走台以测试灯光效果，并指导模特们在什么位置摆姿势，从而避免阴影的出现以获得最佳的摄影效果。确保场地可以提供照明所需的电力。如果时装秀举办到一半停电了，观众就只能坐在黑暗中焦急地等着重新开始。

（十一）音乐

欢快的音乐可以使人们兴奋起来，模特走台也会充满活力和动感。而抑郁或深奥难懂的音乐可能为知性类风格的服装营造一种戏剧性的氛围，但那也会使观众睡意沉沉甚至反感。记住在演出开始前也要播放音乐，以使进场的观众在音乐所营造的气氛中等待演出的开始。

基本的音响设备包括扬声器、CD 播放机和音响师。从家里带一个立体音响可不够。音乐要充满整个空间，要足够清晰、足够大以至可以压过从观众席、后台发出的声音以及模特踩踏在舞台上的脚步声。如果有现场的音乐演出或有 DJ 参与，音响设备还需要增加。理想的状态是现场有音响设备，而且已经包括在租金里，不需要另外支付相关费用了。还要租一部对讲机或带微型麦克风的耳机，以方便音响师和灯光师在表演期间能和舞台编导进行交谈。

你选择的模特将影响人们对你产品的看法。好的模特会把服装最好的一面展示出来，并融入自己的个性。

（十二）模特

你选择的模特将影响人们对你产品的看法。好的模特会把服装最好的一面展示出来，并融入自己的个性。一个金发碧眼美国

式的模特与一个有异域风情的黑发模特就是两种完全不同的风格。当然时装周期间的模特是最忙的，设计师们都在争着预定他们中最好的。

挑选模特的工作是从与模特经纪公司接洽开始的。一套宣传资料或产品图册可以帮助你说服他们，并使之相信你是他们值得助一臂之力的、正在冉冉升起的新星。在与经纪人交谈时，要准确地告知你想要的模特类型，比如皮肤是白皙的或古铜色的、身材是纤瘦型或曲线型、高大的或娇小的、健美的或骨感的。通常，经纪公司只给你那些需要走台经验和曝光率的新人。如果你的产品给业界带来一定的轰动性，这将有助于你订到更有名的模特，而她们可以吸引媒体，你也会显得更有影响力。

索要模特的资料，并与模特经纪人尽快商定约见模特的时间。一旦你确定人选，就要立即告知其经纪人，否则他们可能被派去参加与你时间相冲突的其他时装秀。还要与经纪人确定模特的试装时间，并确认开场日期和模特应该到场的时间。在一切都有些慌乱的时装周期间，新出道的设计师要有能力应对各种局面。模特到场的时间应该是在时装秀开场前三个小时，但有些模特可能因为赶场，匆匆赶来的时候只剩下几分钟的准备时间。也可能因为其他设计师有足够的预算或更大的名气挖走你已经预订好的模特，这种事甚至会在时装秀开演的当天发生。如果真有类似事件发生，你一定要保持镇静，并立刻找到经纪人商量另找模特的事。或者临时做一些调整，比如请到场的其他模特多走几次，以便把所有该展示的时装都展现给公众。如果你需要帮助，舞台编导也可以通过自己的关系，帮你从其他秀场调配模特。

事先就要让经纪人相信你有能力支付模特的报酬。在美国，通常一个模特新人走秀的报酬就是时装本身，事实上，如果模特

穿着你设计的作品出现在杂志上，那将是一个非常成功的公关案例。你可以把当季的时装赠予模特，或是为她们订购时装秀上展出的时装。每一个模特都应该收到一套像样的时装，例如大衣或裙子。如果是一件T恤，可就拿不出手了！尽早与经纪人或模特商讨报酬的事，如果让经纪人为了此事到处追着你要，他可能就会决定以后不再与你合作了。如果你的时装非常昂贵，就没必要这么做了。事实上，根据模特的级别支付相应的报酬可能会便宜一些，要么想想其他的方式。有设计师曾经成功说服赞助商为模特提供诸如奥林巴斯相机作报酬。还有的设计师用赞助时装秀的鞋——不是租来的鞋作模特的报酬。如果是支付现金，记得经纪人公司通常会抽取模特报酬的15%～20%作佣金。

时装周期间的模特压力非常大。他们一天到晚都在试装、排练、走秀。人们要在他们的头上做各式各样的发型，为他们穿上各种款式但并不合身的服装，还有那些不合脚的鞋子。在试装、排练和后台准备期间，要尊重他们，并多一点耐心。要提供饮食，不要让他们等得太久，也不要一次一次总是重复试装。一个模特很可能成为你产品的支持者，并同意与你继续保持合作关系，例如拍照或参加将来的走秀。

时装秀上的作品数目决定了你需要多少位模特。通常一个模特在一场秀期间总要穿不同款式的时装走几次台。为确保换衣工作的顺利进行，为每一个模特指定一个有经验的穿衣师傅。在试装时，要为穿着准备上台展示的时装的模特照相，照片上要拍出配套的鞋和其他配饰。这些照片应该按照模特的出场顺序贴在海报栏里，以方便穿衣师傅的工作。

一位新人的时装秀要简短而温馨。不要一下子弄出50个款式，25～30款是比较理想的。

（十三）时装秀的风格

一位新人的时装秀要简短而温馨。不要一下子弄出50个款

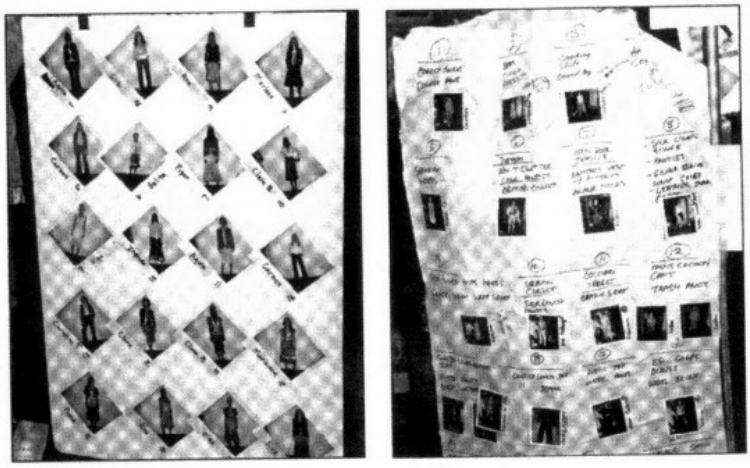


图 10.3

时装秀上每款服装的照片贴在海报栏里，方便后台穿衣师傅的工作。

摄影：格伦·帕斯夸里欧（Gleen Pasquariello）

式，25～30 款是比较理想的。要展示经过精心打造的产品，以引起媒体和买家的兴趣。业界人士在样品陈列室里会看到更多的款式，所以不要把你的作品一股脑都搬到时装秀的舞台上。设计师经常是太过关注产品的本身，因此有必要请一位时尚专家帮忙策划一个简短而明快的时装表演。

时装秀的整体风格对时装的展示非常重要。配饰、发型、化妆应该在与时装风格统一的前提下，起到画龙点睛的作用。与一位颇有名望的时尚专家合作，可以为自己的时装秀带来一个看点，这对媒体的吸引力会更大。

时尚专家可以负责服饰的搭配问题，当然还有鞋子。从著名的大公司租借一些精致的配饰，可以为自己的时装增色，但竞争也很激烈。一个刚出道的鞋设计师可能正想借此推广自己的牌子，但要确保她可以为你提供足够多的样品。购买新鞋的成本很高，但设计师甚至可以在救世军的鞋子上多动脑筋。颜料、胶水、丝带、布料都可以派上用场。一个标准身材的女模一般穿 9

号的鞋，但你也应该准备一些 7 号或 11 号的鞋。再准备一些拖鞋、凉鞋和便鞋，这样会比较有灵活性，不过走台的模特仍可能会共用一些鞋子。

（十四）发型和化妆

获取发型和化妆服务的途径并不是很多。聘请专业人员是其中之一，但更省钱的方式是与发型和化妆品的品牌合作，为了推出自己的发型师或化妆师、美容美发院或产品，他们一般都愿意提供免费的服务。这些公司会向你派出一个团队，如果幸运的话，甚至可能提供一些资金的支持。

在与发型师和化妆师就时装秀的创意或主题相互沟通时，要记住他们是一群进行视觉艺术创作的人。最好是提供一些取自杂志的剪报或彩色的设计稿，尽可能准确的传达你的意图。我建议在演出前要留出专门的时间确认化妆师和发型师为你模特设计的造型，并就最终方案达成一致意见。向发型师和化妆师提供模特的资料，以便他们根据模特自身的特质，有针对性地进行设计。

演出时，应该井然有序，以便发型师和化妆师顺利完成其工作。要提供足够的工作空间、足够的照明，还要有模特的出场顺序清单。

（十五）节目单

节目单是按照出台顺序，对每款时装都做相应介绍的小册子。节目单一般要放在秀场的每张座位上。

节目单是按照出台顺序，对每款时装都做相应介绍的小册子。节目单一般要放在秀场的每张座位上。

节目单是按照出台顺序，对每款时装都做相应介绍的小册子。节目单一般要放在秀场的每张座位上。你可以在普通的白纸上打印节目单，但内容要包括每款时装的所有细节，这样可以帮助专家评写产品，编辑也可以将现场拍摄的照片对号入座，或是方便买家订购产品。节目单应该列出模特，包括其发型的设计

者、化妆师、造型师、鞋的提供者、公关公司、制作人、饰品提供者，并要感谢赞助商、经纪人、模特公司、前台幕后的工作人员。

（十六）礼袋

主办者常送个礼袋给那些出席时装秀的客人。人们真的是非常喜欢免费的东西，但我认为实在没有必要提供这么一个袋子。购买袋子、礼物，并把它们包装在一起需要花时间和金钱。如果你的赞助人认为礼袋很重要，就请他们赞助礼袋以及袋中的礼物。记住，不管怎样，不要在礼袋里放那种质量低劣的小册子或纸质宣传品。化妆品、食品、玩具都是首选之物，如果你有一些有趣或独特的小东西的话，演出结束后可以每人发送一个。

（十七）工作人员

假如你还有几千美元的预算，可聘请公关公司或制作公司来组织、协调整场的演出。不管你聘请哪一个，先要确认他们在当天或那个星期是否还负责其他的演出，以保证自己可以得到你期望中的服务。有的宣传公司也负责制作，而有的制作公司也可以帮助做宣传工作。为了保证各项工作不会遗漏，从一开始就要清晰地界定责任。

现场的工作人员负责来宾登记、引座，而且应与来宾回复名单一一核对。指定一名工作人员管理后台，还要有人负责入口处，以防现场过于拥挤，另外还要注意防贼、防那些有意剽窃你设计作品的人。一些设计师警告说，提防那些携带相机的陌生人，他们跑到后台拍你作品的特写，这很可能是想抄袭。

要请专门的人，最好是舞台监督或其他专业人员来“指挥”

演出。通过耳机，他可以与灯光师、音响师进行沟通，并及时给模特发出信号以保证一切顺利进行。这样看起来才够专业。大多数公关公司和制作公司都拥有指挥现场经验的人。灯光师也乐于并有能力指挥演出，他可以向后台通知每个模特上场的时间。

（十八）彩排

正式演出之前，要进行一次完整的彩排，包括模特、灯光、音响。彩排可以让每一个人都更深刻地理解自己的角色，而你也可以对全局做到心中有数。指点模特的走步以及应该传递的情绪，告诉他们你的要求。让她们穿着鞋在舞台上练习走步以建立自信。

走秀时，模特上台的间隔时间要拿捏到位，既要保持演出的持续性，又要照顾到模特的换装时间。理想的状态是，一次至少有两个模特在走台，一个模特在T型台一头摆姿势时，另一个模特刚好从后台走上来。但是，如果在换装期间出现一些问题，也可以进行一些适当的调整，以空出更多的时间。提示信号灯亮了以后，如果该上场的模特还没完全准备好，那就让已经准备好的先上，即使这会打乱时装的展示顺序。节奏慢容易令人厌烦，但总比空空的舞台好。

（十九）开场时间

遗憾的是，时装秀总是不能准时开始。业界人士到场和就座需要花时间，特别是他们有的是从另一场赶过来的。计划要周到，入场登记和就座的时间要尽可能的快。开场时间最好不要晚过半个小时。尽管有人可能要从另一场秀赶来，但通常一旦过了30分钟，再等就没有什么必要了。因为即使如果有人计划出席，

这个时候他们也会自认为太晚了。

有时，模特因为从其他秀场赶来，其发型和化妆都可能要重新改动，有的改动可能很方便，而有的你只能将就着用，要么就决定不派这个模特上场。如果不是因为有人迟到，后台应该在演出前一切准备就绪。我最近参加了一场新设计师举办的时装秀，尽管那是当天的头一场秀，却晚了一个小时才开场。有的编辑等了45分钟后不得不在开场前就离开了。这么做，不仅是浪费别人的时间，也是不尊重人的表现。

（二十）时尚的娱乐性

时装表演就是在大舞台上的演出，设计师的确可以因为他们怪诞离奇的表演形式而引起媒体的关注。Galliano的模特出场的时候坐着一辆蒸汽火车，McQueen的模特站在一个巨型棋盘上，而Imitation of Christ将其表演舞台搞得像是一个杂技场，模特都是从吊架上悠着下来的。舞台为喜欢标新立异者提供了机会，但你肯定不愿意别人看过之后，觉得你很可笑，哗众取宠，或者表演的光彩盖过了试装本身。对于Miguel Adrover的时装秀，评论更多的是集中在从天而降的山羊而不是时装上。所以一个希望被认真对待的新设计师，还是本分一些更好，那就是直接展示时装。

（二十一）充分利用时装秀的效应

如果你的时装秀有任何特色的话，要提前告知媒体，这样在秀展之前就能有相关的报道。告诉媒体哪些名流要出席，那些名模要走秀，以及一些有关设计灵感或用料的有趣的事，比如一件礼服使用了500码薄纱。准备一张刻有系列产品的高清晰度的

VCD，在时装秀举办之前就给杂志和网站发送电子邮件，以便他们进行相关报道。所提供的图片可以比较简单，即使是在试装时拍摄的一组照片，你也应该分发出去，以便争取更多的曝光。秀展结束后，要继续与参加或者没参加时装秀的媒体和买家保持联系，要向他们寄送时装周的照片或视频资料。

（二十二）赞助

有赞助资金自然可以有效缓解举办一场时装秀所面临的资金压力。幸运的是，越来越多的公司正在寻找与新设计师合作的机会。GEN ART 的总裁伊恩·杰勒德（Ian Gerard）说，“许多公司都想与充满魅力的时尚沾边，以便将其产品和公司定位于时尚化的。还有一些公司愿意与新设计师合作，期望成为新人的提携者和恩人。”

寻找赞助商的竞争非常激烈。许多设计师都盯着同一类公司，或其他非时尚的活动。制作人和公关公司经常能帮忙拉到赞助。

寻找赞助商要早早开始。许多公司核审和通过一项提案的时间非常长，而且常常是提前一年就决定了资金的分配。不要只是写封信寄给多家公司，然后就坐等电话上门。在与人打交道的时候，越是积极，成功的几率越大。

考虑清楚自己的产品与哪一类公司比较匹配。化妆品公司、饮料、时尚的电子消费品，例如 MP3 播放器、照相机、手机等公司都是比较容易想到的。通过杂志广告寻找那些把自己产品定位于时尚群体的公司，并记下它们的联系方式。通常，推广新产品或产品换代的公司都有较大的预算。看看自己的产品及其风格，如果你产品大多使用一种面料，如棉花或某一种新材料，就与该

面料制造商或相关的贸易组织联系；如果你的产品是休闲的，就与主打休闲产品的公司联系；如果你的服装是可水洗的，就与洗涤剂制造商联系；如果是街头或运动风格的，可以与运动鞋厂家联系。

一旦确立了目标，就要与该公司市场部或公关部联系，咨询有关时装赞助的事宜。向他们做自我介绍，并附上一套完整的资料，包括几份有力度的媒体报道、一些能吸引眼球的产品图片、任何一个可以说明你潜力的材料。一个公司首先要要确信，与你合作可以得到媒体足够的关注，可以争取更多潜在的消费者，最终提高产品的形象和销量。

通过赞助你的时装秀，赞助商总是希望你能回馈些什么。通常，他们希望有到场的机会。你可以在观众席或后台为他们提供香槟、红酒、水或巧克力作为款待；在每个座位上放上装有其产品的礼袋；入口处放置他们的标志，甚至把他们的车就停在秀场前。以一个有创意的方式将其品牌融入到时装秀中。GEN ART 的总裁伊恩·杰勒德（Ian Gerard）说，“公司总是希望能与设计师合二为一。他们希望设计师能设计出一种个性化的产品，以向媒体展示你和他们之间的合作。”秀展时应该为赞助商准备一定数量的座位，在时装发布会上和时装秀的进行中都应该提及他们。

当然与赞助人打交道时，设计师也应该有自己的底限。你可能愿意也可能不愿意在时装秀中间展示赞助商的产品，但对此一定要讲究方式方法，可以解释说那样做会有损赞助商产品的整体风格。不要在一种被逼无奈的状态下与人合作，即使你已经为场地支付了押金。记住时装秀的关键就是形象和公关。与一个生产女裤衬里的公司合作，意义可能就不大。

时装秀结束后，要向赞助商提供相关报道的复印件、重要来

宾的名单、他们在现场的一些照片。要特别强调演出成功的一面，以便赞助商还愿意继续关照你。

你是不是会有被出卖的感觉？

有的设计师和艺术家认为，与赞助商合作会有一种被出卖的感觉。他们担心与大公司合作会让自己黯然失色，因此影响到自己在公众间的形象。如果选择合作伙伴不当，的确存在一定的风险。但在当今社会，赞助艺术的只能是大公司。文艺复兴时期的艺术创作者，如米开朗琪罗，曾受到天主教堂的资助。后来随着教堂资助的减少，艺术家更多的是得到来自私人的赞助，如梅第奇家族（The Medici Family）。现如今的资助人都是那些具备资金实力的公司，你可以在这些场合与他们建立关系，他们很可能在未来的几年中助你一臂之力。



第十一章　版权与翻版

作为一名新设计师，模仿是一件稀松平常之事，也是一件令人沮丧的事。但是在我们探讨这一问题之前，记住已故的、伟大的黛安娜·弗里兰（Diana Vreeland）说的，“不要回头，只是向前看。抛开那些固有的想法。事实上，在这些想法的深处也有一个新的想法等待着萌生。”

作为一名新设计师，模仿是一件稀松平常之事，也是一件令人沮丧的事。

时装设计与版权法 詹森·盖博（Jason Gabbard）

时装业是非常难做的一个行业。抄袭者一群一群地就蹲守在大门口等着撕毁你钟爱的设计，而美国知识产权法上却缺少对时装设计的保护。

逛逛下曼哈顿的几个街区，你就会发现翻版时装在这里是多么的大行其道。当设计师在全美的一些时装中心，尽心竭力忙于展示最新最好设计的同时，街边小贩也在以正品零头的价格兜售仿制品。事实上，有很多企业就是合法地在网上和商场销售高级女装仿制品。

在大多数其他行业中，也有这样的仿制者，而且非常多。但在音乐和影视界，全美很多法庭严格执行相关的法律，并通过刑事处罚和经济制裁打击盗版音像制品的行为。然而在时装界，相关的法律基本上是模糊的。每月至少会有一位抓狂的设计师来找我，要求控告一个翻版的嫌疑人。但通常，我的建议只会使设计师更加失望——目前既没有有效的法律保护，设计师也负担不起

相关的高额诉讼费用。

泄气了吗？我也很沮丧。不过也还不是那么的糟糕。争取一些法律的保护还是可行的。下面对知识产权法的摘要并不是、也不应当被视作一个优秀律师的替代品。然而，通过这一章，你会清楚地知道哪些行为是违法的、哪些不是，以及你可以采取什么行动来保护自己。

一、相关法律

在美国，保护原创作品和其他无形资产的法律是很繁复的。在讨论法律的保护对象之前，先就人们对法律的一些误解做一个澄清。

- 仅仅因为两个产品相像，外表或甚至是结构上的相似，是不能作为判断一个产品是另一个复制品的理由的，或断定有非法行为。
- 版权通常不包括时装的设计。
- 专利通常不包括时装的设计。
- 即使你有合法的版权，即使你受法律的保护，获得一项裁决（例如，法庭判决的赔偿金）常常是最困难的一件事。费钱、费时，而且不确定。

有了这些信息，你就在这场游戏中已跨出了两大步。我所知道的有关年轻设计师受到侵害的情况中，有一半都是牵涉到上述那些问题的。

那么，让我们来看一下法律是怎么说的，以及我们到底可以获得哪些保护。法律的一个基本宗旨就是一个人几乎拥有所有的一切，对于不动产（土地、住宅等）和其他个人财产（表、书、

仅仅因为两个产品相像，外表或甚至是结构上的相似，是不能作为判断一个产品是另一个复制品的理由的，或断定有非法行为。
版权通常不包括时装的设计。
专利通常不包括时装的设计。
即使你有合法的版权，即使你受法律的保护，获得一项裁决（例如，法庭判决的赔偿金）常常是最困难的一件事。费钱、费时，而且不确定。

仪器等）是不言自明的；但是对于无形资产，例如创意、发明和所创立的方法等，其本身的概念就不是很清晰。下面就探讨知识产权法的三大领域——版权、商标和专利，并将阐明相关概念。

（一）版权

版权是一系列的权利，为非实用性的原创著作，包括文学、戏剧、艺术和音乐作品的作者提供法律保护。版权所有者有权使用其作品，并有权排除他人使用其作品。这些权利是相当广泛的（和让人有些困惑的），而在保护时装设计方面通常是没有什么意义的。在当代的时装界尽管大量有才华的人投入了大量的时间、精力，但美国版权法却从不保护时装。

美国版权法拒绝保护有实用功能的产品，也就是说，日常功用重于艺术表现的产品是不受版权法保护的。根据这一点，时装正是在具有内在实用性的产品范围之内，法庭拒绝对其实施版权保护。尽管如此，值得关注的是一些饰品如果没有实际用途，也将享有版权保护。基本上，如果产品具有独立于产品实用性的艺术因素——插图、图形、雕刻，那么这一有实际功用的产品会得到非常有限的版权保护。例如，也许会因为皮带扣上艺术表达的方式而获得版权保护。同样地，纺织品上的印花设计、设计师的服装设计草图都会得到版权保护。尝试一下（非常严肃地），你可以为一件刺绣衬衫做版权保护，但法庭是否可以接受你的申辩并不清楚，那只是各种可能中的一个。不管怎么说，这种版权的有效性是不确定的，因为版权仅指图案的版权，而不是服装的。

日常功用重于艺术表现的产品是不受版权法保护的。

如果产品具有独立于产品实用性的艺术因素——插图、图形、雕刻，那么这一有实际功用的产品会得到非常有限的版权保护。

（二）商标

商标是通过文字解说、商品名称、符号、设计以及其他与众

不同的特点向消费者阐述关于产品（和服务）起源、品质和所要体现的内涵。如果一个手袋上缀有法国一个高档时装的商标，那么就意味着你对这个品牌的一切都可以放心。申请商标很费时间，但在大多数情况下，即使一个外行人也可以解决这个问题。

商标是在各种商业行为中逐渐形成的，或通过填写一份联邦商标申请获得的。商标包括文字、名称，设计、符号和标示、颜色、气味，以及声音；而对时装来说，更重要的是产品的整体形象/外形（称为商品外观）。通过这一切，能够体现产品内涵和品质的设计将被得到广泛地认可。

侵害商标最显著的一个例子就是标有鳄鱼标志的各种鳄鱼衬衫。对时装上的标识、文字和其他标志，商标法上都有明确的保护条款。另一种常见的侵权类型，也是设计师常咨询的一个问题就是仿制整件时装。商品外观中应该有立场声明，并且在有侵权行为的时候要求经济赔偿。不幸的是，司法者并不愿知道一件衣服实用功能之外的任何其他东西。

（三）专利

专利保护的是创新发明。在大多数情况下，一个时装（服装和服饰）设计作品是不会被认定为是一种发明的。美国的法院已一再声明服装设计作品不符合申请专利的要求。并且，一件设计作品的生命周期与为其申请专利时所花费的时间和金钱相比，对于保护服装设计来说，专利永远不会是一种可行的选择。

（四）预防措施

目前你对一些事实或者只是一些传说的东西已经非常清楚了。你需要继续学习并时刻准备保护自己和你的设计作品。有一

些方法已经被证明是很值得一试的。把自己的想法详尽的记录下来，保留好自己的设计草图，并且保持各种记录的有序性。一份对认知过程有条理的陈述在法庭申辩中是非常有用的。同样，在发布一些最初的想法、图纸、商业计划以及类似的信息给第三方时，要拟订一个简单的保密协议。此类形式的协议在网上非常多。而且，不要急于公开你的想法、过早地在网上发布或向外界透露信息，会毁了你的商业先机。另外，多方面学习是大有裨益的。网上有很多免费资源，通过它们，还有这本书，可以帮你了解法律，至少能确认一些问题。下面仅是大量有用网站的一小部分：

在发布一些最初的想法、图纸、商业计划以及类似的信息给第三方时，要拟订一个简单的保密协议。

- 美国专利和商标局（http：//www. uspto. gov）

在美国，如果时间和金钱允许，没有律师的帮忙也可以通过该网站自行申请

并获取商标。

- 研究藏书协会（http：//www. arl. org）
- 法律信息研究所，由康乃尔大学主办（http：//www. law. cornell. edu）
- 致力于艺术行业的律师自愿者，为从事艺术相关行业的客户提供无偿服务（http：//www. vlany. org）

要了解知识产权法各细微之处就需要一位有相关领域经验的律师的帮助。尽管如此，在即使没有律师的帮助下，也具备识别侵权行为（至少是可控告的）的能力还是很重要的。从法律和纯商业的角度来说，具备发现不是自己解决能力范围之内的问题也是很重要的。

从法律和纯商业的角度来说，具备发现不是自己解决能力范围之内的问题也是很重要的。

二、被侵权的时候应该怎么做

找律师！很多设计师最初总是试图自己解决问题，这只会使事态恶化。如果你已经意识到别人会模仿你的设计的时候，那么你最好赶紧联系律师。不管怎样，请不要草率地写信警告盗版者。

在美国，当一个违反知识产权法的案件确立后，有效赔偿会执行得非常迅速，但也非常严格。一位律师应该会立刻告诉你该案件是否可以确立，是否可以提起诉讼。之后他或她会起草一封劝阻对方侵权行为的信函。最后是几种可行的赔偿方式。

一位律师可以敦促美国司法官和其他法律执行机构查抄和销毁盗版产品。法庭会要求对方支付补偿金（即赔偿你的实际损失）和罚金（即惩罚侵权人的侵权行为）。这样，总额很容易就会达到上百万美元。

但等一等，我似乎不得不再让你失望一次。你可能察觉到上述例子中的巨大假设——官司的双方都有经济来源。大多数律师以小时收费，另外还需要高额的预聘费。如果没有至少 7000 美元的预聘费，以及以小时计算的服务费（至少 200 美元，即使是对朋友），我是从来不考虑接案子的。大多数年轻的设计师是负担不起的。也许更为重要的是，为了获得损害赔偿金，被告人（翻版的一方）必须在美国拥有不动产或现金，而被告人通常是赤贫的。律师为躲藏在布鲁克林（Brooklyn）地下室，或唐人街的小贩和只会翻版的设计师创造了一个新词，我们称这是“证据审判”，或是破产，如果没有破产，他们也会转移到东欧或亚洲，以便躲避美国的司法审判。

三、忠告

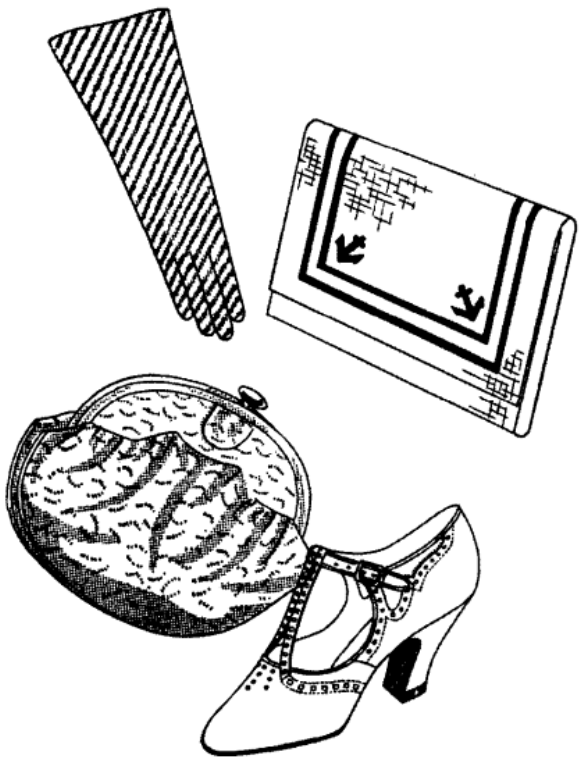
很明显，美国当前的法律体系缺少对时装设计师作品的保护。时装，至少应与绘画、音乐、雕塑等其他传统艺术形式一样获得法律保护。不幸的是，当前的法律体系并不完善，很难保护时装的设计，而昂贵的诉讼费用也使得诉讼难以真正进行，只有少数幸运的设计师通过诉讼能获得全部赔偿。

当前的法律体系并不完善，很难保护时装的设计，而昂贵的诉讼费用也使得诉讼难以真正进行，只有少数幸运的设计师通过诉讼能获得全部赔偿。

很多设计师向我抱怨，美国的法律使时装的差异性变得很有限，也使高档时装很难有所发展，这导致了销售收入的降低，利润的减少，最终毁掉了创造力。当然，也有一部分人认为，盗版实际上激励了创造性，还使更多人对高级时装有了认识。

这些争辩暂且不论，本章要告诉你们的就是尽可能是获取更多的知识，而且还要请一位好的律师。电话咨询和首次咨询通常都是免费的。给自己找一位律师，既是你可以负担得起的，他又对你的目标和梦想很感兴趣，而且还愿意做你生意上的良师益友。毋庸置疑，你要向他支付费用，但这是非常值得的，把这笔费用当作营业成本。没有面料，你就不能制作样品；没有打板和样品，你就不能生产成品。如果你不能支付面料、打板和生产的费用，就不能考虑时装的问题。同样，如果你负担不起你生意上的其他基本要素，例如优秀的经济和法律顾问，也许你就该重新考虑投资你的时间、精力和金钱。

如果你不能支付面料、打板和生产的费用，就不能考虑时装的问题。同样，如果你负担不起你生意上的其他基本要素，例如优秀的经济和法律顾问，也许你就该重新考虑投资你的时间、精力和金钱。



第十二章　扩展业务

如果一位设计师已经建立起自己的零售渠道，年销售额在100万美元上，而且已经获得媒体的认可，其下一步的发展问题着实令人困惑。在不为人知和被认可之间徘徊的感觉的确不好受。设计师们都不愿意被定义为“年轻设计师”太长的时间。设计师艾丽斯·罗伊（Alice Roi）称其为“时装青春期”，并解释说：“在这个位置上，没有人可以坐得久。”

有些人认为成长只是需要时间，而另外一些人则认为成长需要的是资金投入，尤其在这个阶段，比过去更需要。规模的扩大和资金的投入是相互依存的。规模的增长意味着雇员的增加以及外包工作的增多，这必然引起成本的激增。在把你的产品介绍给更多消费者之前，好一点的商场都会要求增加相应的广告和促销费用。

有些人认为成长只是需要时间，而另外一些人则认为成长需要的是资金投入，尤其在这个阶段，比过去更需要。

设计师都担心机会转瞬而逝，但更要警惕是否对增长的渴望已经不切实际了。当企业寻求扩张的时候，保持形象和保证质量尤为重要，如果没有充分的准备，就可能因为快速增长而陷入困境。坚持一步一个脚印地拓展业务，在向下一个目标努力之前要建立起效率，然后要开始为树立品牌和企业发展探索新的途径。

设计师都担心机会转瞬而逝，但更要警惕是否对增长的渴望已经不切实际了。

一、特许经营

特许经营就是以设计师的名义制造并销售产品，即与已被市

场认可的品牌建立合作伙伴的关系。通过特许，你可以赋予他人一些权利，即在一段时间里，用你的商标或名称在指定的领域内生产指定的产品，并支付一定的费用。由购买该权利者负责生产和销售。

除了可以增加收入，特许还可以扩大品牌的认知度。

除了可以增加收入，特许还可以扩大品牌的认知度。埃尔文·崴利（Alvin Valley）号称“裤王”，他的牛仔系列就特许给一个制造商，其专长就是牛仔裤加工。埃尔文·崴利（Alvin Valley）的首席执行官理查德·罗森塔尔（Richard Rosenthal）建议说：“当一个设计师的名字及其设计为制造商的专业生产带来价值的时候，就是最好的特许经营。设计师负责设计、款式和品牌，制造商负责产品生产技术和规模。”

当一个设计师的名字及其设计为制造商的专业生产带来价值的时候，就是最好的特许经营。设计师负责设计、款式和品牌，制造商负责产品生产技术和规模。

放弃产品的生产、销售以及现金流的管理听起来相当不错，但却要冒着失控的风险。通过一些方法保护品牌的形象是非常重要的，比如要求所有产品的生产及其销售地点都要经过许可，并严格制定产品的质量标准；要求所有写有你名字的广告都要经你许可才能上市。一个缺乏职业道德的特许公司可能会背着你生产并获取收入。英国有一家公司在日本有一份高档服装的特许合约。但设计师去日本旅行时，在一家便利店发现水杯套上有自己品牌的标识，而他们既没有授权这类商品的生产也没有授权这类商店出售他们的产品。所以，应在特许授权书后附有允许销售商品的清单。

应在特许授权书后附有允许销售商品的清单。

在选择特许经营方式后，应与介绍人或者对方的客户谈谈，确保有关费用方面的条款切实可行。在美国，设计师都是在销售额中提取一定的费用，范围在3% ~6%之间。但是如果你自己也有不错的销售渠道，可以帮助对方提高销售量，你可以试着洽谈一个更高的百分点。

不要急于交易。前 Sean John 执行副总裁杰芙里·屯迪（Jeffrey Tweedy）说，由于公司耐心等待，并在等待过程中加强自身的实力，并拓展销售渠道，最后可以与雅诗兰黛就其香水的特许经营谈妥一个较为理想的条件。有很多原因可能会导致合作的流产，有一些是因为不能提供足够的资金，还有一些是因为要让设计师为他们的产品做设计，或者把产品限定在某一特别的风格。除非是适合自己品牌的，而且有助于销售自己其他产品的，否则就不要考虑合作的问题。要清醒地意识到各个公司之间可能会有利益冲突。例如，你和一个零售店签订了特许合约，但有可能不利于自己的产品在该店之外的销售。

二、二线产品

许多设计师都认为以自己的高档服装已经最大限度地占有了市场，不大可能再有较大的增长。而在男装市场，这种情况更为常见，因为整个市场为新品牌留出的空间是很有限的。将二线产品定位在低价位，或者专注于某一种产品或新产品，这些都可以扩大你的品牌的认知度，同时也可以开拓出新的市场。例如，设计师艾丽娅·贝尔（Alicia Bell）设计出拜尔·爱珀克（Bell Epoque）这个品牌，其特色就是提供各个价位的其经典款式的衬衫。如果你的二线产品与主打产品的质量标准是不一样的，或者不是同一个市场的产品，那就起一个不同的名字，以防那些便宜的产品损害了自己经典产品的形象。

如果你的二线产品与主打产品的质量标准是不一样的，或者不是同一个市场的产品，那就起一个不同的名字，以防那些便宜的产品损害了自己经典产品的形象。

美国时装设计师协会

美国时装设计师协会（CFDA）是一个非盈利性商业组织，

成员都是美国顶级时装和饰品设计师。美国时装设计师协会通过一些方式帮助那些刚出道的设计师，包括CFDA《时尚》时装基金，施华洛世奇·彼得·艾理斯奖（swarovski perry ellis）以及GenArt的时装商业专题研讨会。CFDA《时尚》时装基金每年在新人中至少选出一位杰出的设计师，奖励20万美元现金，另外还有一组业内专家的专业辅导。申请者必须至少连续工作2年，在最近的媒体报道中出现过，和主要的零售商有业务往来。候选设计师还要完成一个附有传记的陈述申请。每年在美国时装设计师协会奖中，施华洛世奇·彼得·艾理斯（swarovski perry ellis）奖要授予一位杰出女装成衣设计者，一位男装设计者，一位饰品设计者。这个大奖有很高的声誉，也有相当雄厚的资金支持。美国时装设计师协会的成员都是通过邀请加入的，每年董事会都投票选举一些新的候选人。成员一年中有很多机会参加各种活动，可以与著名的设计师、业界各领域的知名人士相互交流。欲获得更多信息，可访问美国时装设计师协会网站（http://www.cfda.org）。

三、合伙经营/咨询

随着新设计师人气的增加和声誉的传播，与别人合作的领域会扩大，机会也会多起来。设计师管理中介机构的马科·贝克曼（Marc Beckman）说，对设计师而言，在创作领域有很多机会，包括特许经营、产品代言、赞助和个人形象设计。

设计师可以为饭店或酒吧做室内设计或工服设计，或者为大公司设计产品。他们可以与美国最大的电视直销商（QVC）、美国在线零售商（eBags）、皮草公司、锐步合作，除了获取收入，

还可以有机会接触到那些与公司发展有关系的各种资源。

刚入行的设计师可以经常参与与设计有关的项目，这样可以在媒体多多曝光。随着自己的逐渐成长，不要不好意思与别人商谈酬金的事情。尽管这样可能使你失去机会，但是应该让人们知道你是有选择的，你的品牌是有价值的，参与这种工作是要有报酬的。一些项目是一次性支付设计费，而另外一些可能让你分享利润。商谈时，应明确自己的职责范围。设计一款提包可能要包括面料选购和产品生产的监控。报酬要依据自己所投入的时间、精力以及对自己品牌的使用情况而定。

四、投资人和合伙人

事业发展的每一步都需要更多的前期资金。好在随着生意越做越大，其对投资者的吸引力也会越来越大。投资者理想的目标是那些有业绩可寻，却依然充满活力的设计师。

在任何一个阶段，设计师都有可能从业界的某一个人那里获得资金。如果朋友中恰巧有对你的事业感兴趣的，说不定就可以从他们那里获得帮助。接触那些潜在的投资和支持者，例如服装加工厂、纺织厂、供货商、零售商，要让别人知道你的愿望和发展计划，这样才会有更多的人支持你的事业。

要让别人知道你的愿望和发展计划，这样才会有更多的人支持你的事业。

资　源

商业资源

• Center for Fashion Enterprisein London, England (http://www.fashionenterprise.com)

英国伦敦时装企业中心，该中心提供很多在伦敦新出现的时装品牌的相关信息。

• Dearborn Trade Publishing (http://www.dearborntrade.com)

该出版社出版关于创业和撰写商业计划等经济类图书。

• Fashion Business Inc. (http://www.fashionbizinc.org)

提供相关培训、开业指导等信息。

• Fashion Institute of Technology (http://www.fitnyc.suny.edu/)

提供相关课程和培训。

• Global Purchasing Group (http://www.globalpurchasing-group.com)

提供指导信息，包括工厂管理、产品管理及其他培训课程。

• ITAC (http://www.itac.org)

提供12周短期商业培训。

• My Own Business (http://www.myownbusiness.org)

提供创业知识及相关在线课程。

• Network Solution (http://www.networksolutions.com)

核查网络域名的可用性。

• New York Business Development (http://www.nybdc.com)

• New York City Economic Development Corporation (http://www.newyorkbiz.com)

• Parsons School of Design (http://www.parsons.edu)

提供时装领域的再教育。

• SCORE (http://www.score.org)

• Small Business Administration (http://www.sba.gov)

面料与产品

• The Alexander Report (http://www.thealexanderreport.com)

提供各种商情和服务，包括面料、产品及代理等等。

• Apparel Link (http://www.apparellink.net)

• Apparel Search (http://www.apparelsearch.com)

• B&J Fabrics，纽约第7大街525号，212-354-8150

• C&J Textiles Inc. (http://www.cjtextile.com)

• Duty & Tariffs Rates

(http://www.customs.gov/xp/cgov/import/duty_rates/determining.xml)

• Erich Soldat Textile Agency

EMAIL: esoldat@peoplec.com

• Fabric Link (http://www.fabriclink.com)

各种面料知识，包括燃烧测试和养护说明。

• Fabric.net (http://www.fabrics.net)

各种织物和皮革的相关信息。

• The Fashion Center (http: //www. fashioncenter. com)

纽约地区时尚信息发布。

• Fashiondex (http: //www. fashiondex. com)

面料和承包商信息。

• Fiber Source (http: //www. fibersource. com)

• Fabric Stock Exchange

(http: //www. fabricstockexchange. com/benefit. html)

• Garment Industry Development Corporation (http: //www. gidc. org)

• Garment Manufactures Index (http: //www. klevenspub. com)

• Infomat (http: //www. infomat. com)

• Jasco Fabrics (http: //www. jascofabrics. com)

• Los Angels Fashion District (http: //www. fashiondistrict. org)

• Mood Fabrics (http: //www. moodfabrics. com)

• Nancy Whiskey and the Sewing Factory (http: //www. thesewingfactory. com)

• Pattern Design (http: //www. pattern - design. com)

• Patternmakers (http: //www. tukaweb. com)

• Robert Kaufman Fabrics (http: //www. robertkaufman. com)

• S. Rimmon & Co. (http: //www. rimmon. com/rimmonfabrics. htm)

• Style Source (http: //www. style - source. com)

针对小企业产品和原材料的相关信息。

• Textiles（http：//www. textiles. com）

• Textile and Apparel Trade（http：//www. textileandapparel-trades. com）

纺织服装商论坛在线交流，包括交易时机、存货、最小额合作伙伴，以及批发业务。

• Threading Your Way through the Labeling Requirements under the Textile and Wood Acts（http：//www. ftc. gov）

《纺织品和羊毛法下标签要求的解决之道》

服装组织机构

• Accessories Council（http：//www. accessoriescouncil. org）

配饰协会

• American Apparel and Footwear Association（http：//www. americanapparel. org）

美国服装与鞋类协会

• British Fashion Council（http：//www. londonfashionweek. co. uk）

英国时装协会

• Chicago Apparel Industry Board（http：//www. aibi. com）

芝加哥服装工业部

• Council of Fashion Designers of America（http：//www. cfda. com）

美国时装设计师协会

• Fashion Calendar 时装日程，212－289－0420

• Fashion Group International（http：//www. fgi. org）

国际时装集团

• Gen Art (http: //www. genart. org)

• The San Francisco Fashion Industries (http: //www. sffi. org)

旧金山时装业

金融服务

• Accion New York (http: //www. accionnewyork. org)

向小企业主提供小额贷款

• Brooklyn Economic Development Corporation (http: //www. bedc. org)

• Dun and Bradstreet (http: //www. dnb. com/us/)

信用核查服务

• Fashion Capital (http: //www. fashioncapital. co. uk)

伦敦财务公司的信息网站

• Hilldun Corporation (http: //www. hilldun. com)

应收款、融资和代理服务，特别针对小企业的需求

工作机会

• 24 Seven (http: //www. 24seveninc. com)

• Apparel Job Board (http: //www. appareljobboard. com/)

• DNR classifieds (http: //www. dailynewsrecord. com)

• Fashion Career Center (http: //www. fashioncareercenter. com)

• Fashion Net (http: //www. fashion. net/jobs)

• Hint Mag classifieds (http: //www. hintmag. com)

• Style Careers (http: //www. stylecareers. com)

• WWD classifieds (http: //www. wwd. com)

• Vault (http: //www. vault. com)

法律服务

• Volunteer Lawyers for the Arts (http: //www. vlany. org)

销售机会

• Henri Bendel Open See, 212 - 904 - 7933

• Saks Fifth Avenue Open Calls 877 - 551 - SAKS (877 - 551 - 7257)

孵育中心与市场

• 30 Vandam (http: //www. 30wandam. com) (纽约)

• Dallas Fashion Incubator (http: //www. dallasfashionincubator. net)

• Dunedin Incubator (http: //www. dfi. co. nz) (新西兰)

• Forward (http: //www. forwardnyc. com) (纽约)

• I Heart Rummage (http: //www. iheartrummage. com) (西雅图)

• London Fashion East (http: //www. fashioneast. co. uk)

• The Market NYC (http: //www. themarketnyc. com)

• Melbourne Fashion & Design Incubator (http: //www. mdfi. com. au)

• Poland Fashion Incubator (http: //www. pdxfashionincubator. org)

• Toronto Fashion Incubator (http: //www. fashionincubator.

com）

• Zero Land（http：//www. zeroland. co. nz/fashion_ style. html）（新西兰）

在线商店

Bluefly（http：//www. bluefly. com）

Girlshop（http：//www. girlshop. com）

Guyshop（http：//www. guyshop. com）

Net A Porter（http：//www. netaporter. com）

Ravinstyle（http：//www. ravinstyle. com）

Shop Bop（http：//www. shopbop. com）

Virgin Threads（http：//www. virginthreads. com）

造型师、摄像师、化妆师和发型

Le book（http：//www. lebook. com/）

Fashion Book（http：//www. fashionbook. com）

Virgin Threads（http：//www. whorepresents. com）名人的代理和经纪公司

贸易展

纺织品展会

European Preview（http：//www. europeanpreview）

IFFE（http：//www. fabricshou. com）

Premiere（http：//www. premierevision. fr）

产品展会

美国

Accessories Circuit（http：//www. enkshows. com），212 - 759 - 8055

Accessories Show（http：//www. accessoriestheshow. com）

Coterie/Sole Commerce（http：//www. enkshows. com），212 - 759 - 8055

Designers and Agents（纽约、洛杉矶、东京）（http：//www. designersandagents. com）

Intermezzo（纽约）（http：//www. enkshows. com），212 - 759 - 8055

Magic（拉斯维加斯配饰、男装、女装）（http：//www. magiconline. com）

Project Show（伦敦、纽约、东京男装）（http：//project-show. com）

Swim Show Miami（http：//www. swimshow. com）

To Be Confirmed（伦敦、纽约、东京男装）（http：//www. 2beconfirmed. com）

The Train（纽约）（http：//thetrainnewyork. com）

德国柏林

Bread and Butter/Milk and Honey（http：//www. breadandbutter. com）

Premium（http：//www. premiumexhibitions. com）

意大利

Pitti Immagine and Pitti Uomo（http：//www. pittimmagine. com）

（意大利佛罗伦萨男装）

White（http：//whitemilano. it）

（意大利米兰女装）

英国伦敦

Eye2eye（配饰与鞋类）（http：//www. eye2eye - london. com）

For Attention（http：//www. forattentionof. com）

Londonedge（http：//www. londonedge. com）

法国巴黎

19 vendome（http：//www. xxb. fr）

Atmosphere/Pret A Porter（http：//www. pretparis. com）

Le Showroom（http：//www. leshowroom. fr）

Premiere Classe（巴黎配饰）（http：//premiere - classe. com）

Rendez - Vous（巴黎）（http：//www. rendez - vous - paris. com）

Tranoi（http：//www. tranoi. com）

Who's Next（http：//www. whosnext. com）

Workshop（巴黎、东京、香港）（http：//workshopsalons. com）

日本东京

Rooms（http：//roomsroom. com）

设计师网站

Alice Roi（http：//www. aliceroi. com）

Alvin Valley（http：//www. alvinvalley. com）

Bell by Alicia Bell（http：//www. aliciabell. com）

Binetti（http：//www. ilovebinetti. com）

Built by Wendy (http: //www. builtbywendy. com)

Cloak (http: //cloakdesign. com)

Doo – ri (http: //www. doori – nyc. com)

Duckie Brown (http: //www. duckiebrown. com)

Gary Graham (http: //www. garyggraham. com)

Ingwa; Melero (http: //www. ingwamelero. com)

Kamkyl (http: //www. kamkyl. com)

Kristen Lee (http: //www. kristenlee. com)

Linea Nervenkitt (http: //lineanervenkitt. com)

Lost Art (http: //lostartnyc. com)

Maria Marta Facchinelli (http: //www. facchinelli. com)

Marni Joy (http: //www. marnijoy. com)

Milly (http: //www. millyny. com)

Mimi Turner (http: //www. mimiturner. com0

Morgan D'Alessandro (http: //www. morgandalessandro. com)

Ogden Little (http: //www. ogdenlittle. com)

Palmer Jones (http: //www. palmer – jones. com)

The Fashion Design Survival Guide

An Insider's Look at
Starting and Running
Your Own Fashion Business

书名中所谓‘创业’似乎有些落伍，当代人更希望在高度竞争的环境中拼杀成功。但书中所列各种建议却绝对值得具有这份企图心的人一看。

美国时装设计师理事会 执行总裁 皮特·阿诺德

每一个有抱负的设计师都应备有这本书，从订购面料到如何吸引媒体关注，书中不仅面面俱到，而且极富参考价值。

美国著名时装杂志NYLON 撰稿人 南茜·麦克唐纳

对新闯入时装业的人来说，这是一本充满睿智见地的书，它不仅适用于美国的设计师，也适用于更广泛的区域——世界各地的设计师。

英国伦敦时装学院 时装企业中心主席 蒂姆·甘恩

ISBN 7-5064-3951-4

9 787506 439510 >

ISBN 7-5064-3951-4/F·0711

定价：29.80 元